



Instituto Superior de Economia e Gestão

UNIVERSIDADE TÉCNICA DE LISBOA

DESDE 1911

# **UNIVERSIDADE TÉCNICA DE LISBOA INSTITUTO SUPERIOR DE ECONOMIA E GESTÃO**

**Mestrado em Ciências Empresariais**

**LEVANTAMENTO DE NECESSIDADES DE FORMAÇÃO:**

**PROPOSTA DE UM PROCEDIMENTO NUM INSTITUTO  
DA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA PORTUGUESA**

**Aluna:** Cláudia Maria Guerreiro Baiona

**Orientadora:** Professora Doutora Carla Maria Marques Curado

**JÚRI**

**Presidente:** Professor Doutor Pedro Luis Pereira Verga Matos

**Vogais:** Professor Doutor Paulo Alexandre Guedes Lopes Henriques

Professora Doutora Carla Maria Marques Curado

**JUNHO 2012**

## **Agradecimentos**

Agradeço à orientadora da dissertação, Professora Carla Curado, por ter aceite a orientação deste trabalho, pela sua dedicação e sugestões que enriqueceram a tese e pela disponibilidade demonstrada.

Ao IAPMEI, por ter autorizado a realização do presente estudo e a todos os colegas que me apoiaram.

À minha família, especialmente ao meu filho, ao meu marido e amigos, pela compreensão, estímulo e motivação com que me ajudaram a concluir esta etapa da minha vida.

## **Resumo**

A formação profissional (FP) assenta num processo cíclico, constituído por várias fases, iniciado com o levantamento de necessidades de formação (LNF), constituindo-se esta a primeira fase e a mais importante do ciclo de formação (Taylor, O'Driscoll e Binning, 1998). O objectivo desta investigação é propor um procedimento de LNF para um Instituto Público Português (IPP). Através deste estudo, pretende-se iniciar um procedimento baseado na abordagem teórica de McGehee e Thayer (*cit. por* Taylor, O'Driscoll e Binning, 1998). Existindo no IPP uma ferramenta de avaliação de desempenho (AD), designada por Sistema Integrado de Avaliação do Desempenho na Administração Pública (SIADAP), opta-se por utilizá-la como parte integrante deste procedimento. O trabalho reflecte um estudo empírico exploratório, em que se procede à seguinte triangulação (Yin, 2003): análise documental; aplicação de um inquérito por questionário e reuniões de hetero-avaliação. Os resultados garantem a validade do procedimento de LNF, facilitando a identificação das lacunas dos colaboradores, ao nível das competências técnicas e comportamentais. Como principal limitação, refere-se o facto de o estudo ser circunscrito a um IPP, não possibilitando a sua generalização para contextos organizacionais externos, estando limitado à realidade desse IPP. No final apresenta pistas para trabalhos futuros.

**Palavras-chave:** Levantamento de Necessidades de Formação, Recursos Humanos, Formação, Administração Pública, SIADAP, Modelo OPT.

## **Abstract**

The vocational training (VT) is based on a cyclic process, consisting of several phases, beginning with a survey of training needs (STN), being this the first and most important phase of the training (Taylor, O'Driscoll and Binning , 1998). The aim of this research is to propose a procedure for a STN for an Instituto Público Português (PPI). Through this study, our intention is to start a procedure based on the theoretical approach of McGehee and Thayer (qtd by Taylor, O'Driscoll and Binning, 1998). A performance assessment tool (AT), known as the Integrated Performance Assessment in Public Administration (SIADAP), already exists in a PPI, so we choose to use it as part of the STN procedure. The work reflects an exploratory empirical study, which undertook the following triangulation (Yin, 2003): documentary analysis, application of a questionnaire survey and meetings of other-evaluation. The results ensure the validity of the STN procedure, facilitating the identification of employee's gaps at a technical and behavioral skills level. As the main limitation, it refers to the fact that the study be restricted to an IPP, not allowing it to be generalized to external organizational contexts, being limited to the reality of that IPP. In the end it sets out ideas for future work.

**Keywords:** Survey of Training Needs, Human Resources, Training, Public Administration, SIADAP, Model OPT.

<b>Índice</b>	
<b>Agradecimentos.....</b>	<b>i</b>
<b>Resumo .....</b>	<b>ii</b>
<b>Abstract .....</b>	<b>iii</b>
<b>Índice .....</b>	<b>iv</b>
<b>Lista das Figuras e Anexos.....</b>	<b>v</b>
<b>Lista das Tabelas .....</b>	<b>vi</b>
<b>Lista de Siglas e Acrónimos .....</b>	<b>vii</b>
<b>Considerações Iniciais</b>	
<b>1. Introdução .....</b>	<b>1</b>
<b>2. Estrutura da dissertação.....</b>	<b>2</b>
<b>Enquadramento Teórico</b>	
<b>1. Ciclo de Formação e o Levantamento de Necessidades de Formação.....</b>	<b>3</b>
<b>2. Modelos de Levantamento de Necessidades de Formação.....</b>	<b>10</b>
<b>2.1 Modelo OTP de McGehee e Thayer.....</b>	<b>11</b>
<b>3. Avaliação de desempenho na Administração Pública Portuguesa.....</b>	<b>13</b>
<b>4. Caracterização do Instituto Público Português.....</b>	<b>16</b>
<b>Metodologia da Investigação</b>	
<b>1. Metodologia da Investigação .....</b>	<b>19</b>
<b>2. Procedimento de Levantamento de Necessidades de Formação Proposto..</b>	<b>20</b>
<b>3. Caracterização do Universo e Abordagem Metodológica.....</b>	<b>23</b>
<b>Caracterização dos Respondentes e Resultados</b>	
<b>1. Dados.....</b>	<b>25</b>
<b>2. Análise dos Dados.....</b>	<b>27</b>
<b>3. Resultados.....</b>	<b>29</b>
<b>4. Discussão .....</b>	<b>30</b>
<b>Considerações Finais</b>	
<b>1. Conclusões.....</b>	<b>32</b>
<b>2. Limitações e Sugestões para Investigações Futuras.....</b>	<b>34</b>
<b>Referências Bibliográficas.....</b>	<b>viii</b>
<b>Lista de Anexos .....</b>	<b>xii</b>

## **Lista das Figuras e Anexos**

### **Lista de Figuras**

Figura 1 – Ciclo de Formação.....	4
Figura 2 – Resumo de Abordagens por Ordem Cronológica.....	10
Figura 3 – Organograma do IAPMEI .....	18
Figura 4 – Procedimento de LNF.. .....	20
Figura 5 – Níveis de Análise do Procedimento de LNF.....	22
Figura 6 – Contributos para o Procedimento de LNF.....	23
Figura 7 – Fases e Instrumentos de Pesquisa do Procedimento de LNF .....	25
Figura 8 – Pedidos de Formação por Áreas .....	30
Figura 9 – Procedimento de LNF.....	34

### **Lista de Anexos**

Anexo A: Caracterização dos colaboradores respondentes	
Anexo B: Resultados (frequências absolutas e relativas) para o total de respondentes	
Anexo C: Questionário de Levantamento de Necessidades de Formação para 2012	

## Lista das Tabelas

Tabela 1: Caracterização do Universo por Categorias.....	24
Tabela 2: Caracterização do Universo por Género.....	24
Tabela 3: Caracterização dos Respondentes por Categorias.....	26
Tabela 4: Caracterização dos Respondentes por Género.....	26
Tabela 5: Caracterização dos Respondentes por Idade.....	26
Tabela 6: Caracterização dos Respondentes por Habilitações Literárias.....	26
Tabela 7: Frequências absolutas e relativas das acções de formação de Ciências Sociais e do Comportamento.....	27
Tabela 8: Frequências absolutas e relativas das acções de formação de Ciências Empresariais.....	27
Tabela 9: Frequências absolutas e relativas das acções de formação de Direito.....	28
Tabela 10: Frequências absolutas e relativas das acções de formação de Informática.....	28
Tabela 11: Frequências absolutas e relativas das acções de formação de Contabilidade e Fiscalidade.....	28
Tabela 12: Frequências absolutas e relativas das acções de formação de Inglês.....	28
Tabela 13: Frequências absolutas e relativas das acções de formação de Espanhol.....	29
Tabela 14: Frequências absolutas e relativas das acções de formação mais solicitadas.....	29
Tabela 15: Frequências absolutas e relativas das acções de formação menos solicitadas.....	29

## **Lista de Siglas e Acrónimos**

AD - Avaliação de Desempenho

AF - Acções de Formação

APP - Administração Pública Portuguesa

DNF - Diagnóstico de Necessidades de Formação

FP - Formação Profissional

IAPMEI - Instituto de Apoio às Pequenas e Médias Empresas e à Inovação, I.P.

IPP - Instituto Público Português

LNF - Levantamento de Necessidades de Formação

OTP - Organização, Tarefa e Pessoa

PME - Pequena e Média Empresa

QUAR - Quadro de Avaliação e Responsabilização 2012

RH - Recursos Humanos

ROI - *Return On Investment*

SIADAP - Sistema Integrado de Avaliação do Desempenho na Administração Pública

SPSS - *Statistical Package for the Social Science*

UO - Unidade Orgânica



## **Considerações Iniciais**

### **1. Introdução**

Actualmente vive-se num ambiente elevadamente competitivo e a procura constante da eficiência e eficácia dos recursos humanos (RH), dá à formação profissional (FP) um papel fundamental na contribuição como ferramenta facilitadora para minimizar as lacunas existentes nas organizações. As necessidades específicas das organizações são determinantes para o desenvolvimento das acções de formação (AF), o levantamento de necessidades de formação (LNF) é uma ferramenta que permite identificar as carências que interferem com o desempenho dos colaboradores, assim como, com a competitividade das organizações. Tem como objectivo identificar as necessidades formativas dentro da organização, ajudando a gerir os recursos para as áreas de maior carência, para que a organização alcance os objectivos estratégicos a que se propôs.

Ao longo dos anos, tem-se assistido a um crescente consenso dos governos institucionais sobre a importância da FP, nas suas diferentes dimensões e abordagens (Resolução do Conselho de Ministros n.º 89/2010). Nas actuais políticas nacionais, o investimento na formação dos RH considera-se absolutamente necessário. No que concerne à administração pública portuguesa (APP), a legislação determina a inclusão no quadro de avaliação e responsabilização 2012 (QUAR) - instrumento base para a avaliação dos institutos públicos portugueses (IPP), de um objectivo estratégico, que permita até 2013, que seja dado acesso, a todos os trabalhadores em funções públicas a frequentar formação adequada à função que desempenham (Resolução do Conselho de Ministros n.º 89/2010). Neste quadro, os IPP têm na formação um desafio primordial para melhorar o seu desempenho e funcionamento. Promovendo e desenvolvendo competências de excelência, apostando na qualidade dos serviços, melhorando o perfil de cada colaborador e adaptá-lo às novas necessidades, apostando numa formação adequada, culminando com a aquisição de competências, conceitos ou atitudes que resultem num melhor desempenho profissional (Goldstein, 1980), quer seja ao nível individual, ao nível de equipa ou ao nível de eficácia organizacional (Aguinis e Kraiger, 2009).

Neste contexto, o QUAR do IPP é a expressão máxima desta aposta, fixando as orientações e as linhas estratégicas para atingir o objectivo proposto (Proporção de

trabalhadores abrangidos por acções de formação dinamizadas pelo IPP), numa óptica de desenvolvimento de gestão do conhecimento do potencial humano, sendo que este objectivo passa a ser medido através do indicador: número de trabalhadores abrangidos por AF/número total de trabalhadores, cuja meta deve atingir os 65 % de todos colaboradores do IPP.

O presente estudo tem como objectivo propor um procedimento de LNF. Dá-se privilégio ao método estudo de caso baseado em Yin (2003), uma das razões é a inexistência de controlo sobre eventos comportamentais. Para a realização desta investigação o foco centra-se em eventos em contexto real (Yin, 2003), no caso um estudo num IPP. Neste estudo toda a população do IPP é incluída, correspondendo a um total de 346 colaboradores, abrangendo todos os colaboradores inclusivamente os Dirigentes Superiores de grau I e grau II (Presidente e Vogais do Conselho Directivo) e Dirigentes Intermédios de grau I e grau II (Directores e Chefes de Departamentos). É enviado um inquérito por questionário a todos os dirigentes, que posteriormente disponibilizam aos seus colaboradores, obtendo-se 297 respostas validadas.

## **2. Estrutura da dissertação**

O presente estudo encontra-se estruturado da seguinte forma:

- Considerações Iniciais, dedicado à introdução do tema;
- Enquadramento Teórico, onde se apresenta a revisão da literatura neste domínio: conceitos, tipologias e alguns dos modelos de LNF, para se obter uma visão global do objecto em estudo e a caracterização da organização;
- Metodologia da Investigação, dedicada a questões para o procedimento de LNF, onde se descrevem os passos metodológicos orientadores da investigação e o procedimento proposto;
- Caracterização dos Respondentes e Resultados, que se centra na caracterização da população respondente e discussão dos resultados;
- Considerações Finais, onde se apresentam as conclusões do estudo, as limitações e faz-se sugestões para trabalhos futuros.

## Enquadramento Teórico

### 1. Ciclo de Formação e o Levantamento de Necessidades de Formação

A instabilidade económica e as alterações no contexto do trabalho obrigam as organizações a competir, apostando na valorização dos RH. Desenvolvendo e melhorando as competências, para se tornarem mais eficazes e eficientes, otimizando os recursos e transformando-se em organizações mais competitivas. Para que a adaptação a esta turbulência ocorra, será necessário utilizar todas as ferramentas disponíveis e daí ser fundamental, o recurso à FP para que as organizações consigam ultrapassar as presentes vicissitudes.

A FP hoje em dia é encarada pelas organizações como uma ferramenta fundamental que deve estar alinhada com os objectivos estratégicos da organização (Moore e Dutton, 1978; Latham, 1988; Winfred, Bennett, Edens e Bell, 2003). Nesta perspectiva, a FP torna as organizações mais competitivas, inovadoras e com capacidade de resposta para enfrentar os desafios da actualidade (Bevis, 2011) que são cada vez mais exigentes e imprevisíveis. Para além do alinhamento com a estratégia organizacional, Winfred *et al.* (2003) incluem também o alinhamento com os *stakeholders*, sendo um dos métodos utilizados para aumentar a produtividade e comunicar as metas organizacionais.

A formação é um processo cíclico composto por várias fases, sendo o LNF a primeira fase do ciclo da formação (Taylor *et al.*, 1998) e a mais importante. É utilizado como base para a definição dos objectivos de formação, selecção, elaboração, implementação de programas de formação e avaliação da formação. Este processo é formado por um ciclo contínuo que se inicia sempre com o LNF, para determinar as necessidades de FP dos colaboradores.

É reforçada a ideia de que a formação é uma ferramenta decisiva para a competitividade das organizações, definindo-se como um “*Conjunto de actividades que visam a aquisição de conhecimentos, capacidades, atitudes e formas de comportamento exigidos para o exercício das funções próprias duma profissão ou grupo de profissões em qualquer ramo de actividade económica*” (CIME, 2001).

Moore e Dutton (1978) sugerem que a formação deve ser considerada uma política de desenvolvimento na organização e que as necessidades de formação podem ser detectadas através de vários níveis de análise. Por conseguinte, a formação deve ter em

atenção os conhecimentos e comportamentos necessários para o desempenho da função, uma vez que as competências são definidas pelas capacidades de execução das funções, concebendo soluções para resolver problemas concretos (Maignant, 2003). Sendo considerada nas organizações, como um dos processos mais importantes na gestão de RH, desempenhando um papel crítico na manutenção e desenvolvimento das capacidades individuais dos colaboradores e da organização como um todo (Valle, Martin, Romero e Dolan, 2000). Considera-se, portanto, uma ferramenta de gestão que visa reforçar os conhecimentos e competências dentro das organizações, ao promover e desenvolver competências de excelência, ao apostar na qualidade e na criação de vantagem competitiva sustentável.

Para que seja perceptível todo este processo, seguidamente faz-se um breve resumo das fases distintas do ciclo formativo:

Fase preparatória - Políticas de formação: nesta fase estabelece-se a orientação geral das AF resultantes das intenções gestionárias para o desenvolvimento da organização;

1ª. fase – Execução do procedimento de LNF, para além de ser esta a fase mais importante, é o foco deste estudo qualitativo;

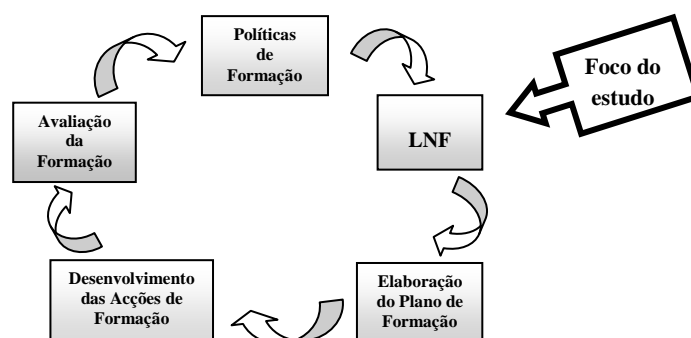
2ª. fase - Elaboração do plano de formação;

3ª. fase - Desenvolvimento das AF;

4ª. fase e última – Avaliação da formação.

Para se perceber melhor este ciclo, elabora-se um esquema que torna perceptíveis as fases, bem como o encadeamento de todo o processo formativo.

Figura 1 – Ciclo de Formação



Fonte: Elaborada pela própria

Todas as fases do ciclo de formação têm a sua relevância, assim seguidamente faz-se uma abordagem resumida de cada fase. A fase preparatória visa estabelecer as políticas de formação e a fixação dos objectivos, resultantes das intenções gestionárias sobre a relevância que se pretende dar à formação a nível organizacional, assim como a afectação de recursos técnicos e financeiros.

A primeira fase designada por LNF, é considerada a fase mais importante do processo de formação (Taylor *et al.*, 1998). Determina qual a formação necessária, tendo em consideração o alinhamento das necessidades formativas com os objectivos estratégicos (Moore e Dutton, 1978; Latham, 1988; Winfred *et al.*, 2003). Para além do alinhamento com a estratégia organizacional, também se deve incluir o alinhamento com os *stakeholders* (Moore e Dutton, 1978). Esta fase é o ponto de partida para as etapas seguintes, ou seja, a definição de objectivos pedagógicos, a elaboração dos programas e a identificação de critérios para medir a sua eficácia (Tannenbaum e Yukl, 1992; Brown, 2002).

Na segunda fase, procede-se à elaboração do plano de formação, tendo em atenção as políticas e as necessidades de formação, concebendo os programas das AF num determinado período de tempo, tendo por base o LNF. O plano de formação traduz o LNF e as políticas de formação adoptadas pela organização (Republicação da Lei n.º 2/2004, de 15 de Janeiro). O plano de formação deve apresentar-se como proposta e concretizado após aprovação superior.

Na terceira fase, após a elaboração e aprovação do plano de formação, iniciam-se os procedimentos para a sua execução com o objectivo de responder às necessidades identificadas; nesta fase, procede-se ao *design* e desenvolvimento das AF.

O objectivo da quarta e última fase é a avaliação da formação. Alguns autores desenvolvem abordagens para avaliar a formação, mas a mais referenciada na literatura é a de Donald Kirkpatrick (1996), que identifica os quatro níveis de avaliação, e defende que, quando aplicados de forma sequencial, são a única forma eficaz de avaliar os resultados da formação. Este é o modelo mais conhecido e difundido, permitindo medir a qualidade e efectividade da formação, sendo constituído por quatro níveis: Nível 1 – Reacção, a principal razão para medir a reacção é garantir que os formandos estão motivados e interessados em aprender. Este nível de avaliação é o mais utilizado, dado que mede a satisfação do formando. Por ser de fácil implementação é o mais adoptado

pelas organizações. O'Toole (2009) refere que aproximadamente 91% das empresas nos EUA aplicam este nível. É de todos os níveis, o mais utilizado na avaliação;

Nível 2 – Aprendizagem, avalia os ensinamentos ocorridos nas AF, sendo um nível importante para validar os objectivos da formação, com o propósito fundamental de ajudar os colaboradores a desenvolver capacidades que, quando aplicadas no posto de trabalho, melhoram o seu desempenho organizacional. As estimativas sugerem que, apenas 15 a 20 % das organizações que investem em formação, resultam em alterações no desempenho profissional dos colaboradores (Leimbach, 2010);

Nível 3 – Comportamento/transferência/eficácia, define-se pela mudança de comportamento no desempenho da função, em contexto organizacional. A avaliação de transferência significa, detectar se as capacidades adquiridas são aplicadas no retorno ao posto de trabalho (Holton, 1996) e, se este é sustentado ao longo do tempo. Este objectivo nem sempre é conseguido (Pineda, 2010). Haslinda e Mahyuddin (2009), no seu estudo sobre a eficácia da formação no sector público, concluem que os problemas que influenciam a eficácia da formação são de ordem comportamental, orçamental, organizacional e gestionária;

Nível 4 – Resultados, este nível é definido como os resultados alcançados devido à participação em AF, trata de avaliar o impacto da formação em termos de resultados na actividade da organização.

Entretanto surgem outros modelos, que independentemente das críticas, nomeadamente no que se refere à difícil quantificação e medição dos indicadores de cada um dos níveis, tem sempre como base o modelo de Kirkpatrick (Holton, 1996). Posteriormente, Phillips (1996) acrescenta um quinto nível "*Return on Investment*" (ROI), que procura traduzir em valor monetário os resultados obtidos nas AF. O processo de cálculo do ROI requer o acompanhamento da formação, desde o nível 1 ao nível 4 (Chmielewski e Phillips, 2002). O quinto nível é geralmente representado como a relação custo-benefício da formação pela avaliação da eficiência do investimento; sem este nível não se tem a percepção se a formação foi ou não dispendiosa (Chmielewski e Phillips, 2002).

Seguidamente, apresenta-se a revisão da literatura, onde se aborda o conceito de LNF, para que sejam esclarecidas dúvidas sobre as várias terminologias utilizadas. O conceito de "Levantamento de Necessidades de Formação" é algumas vezes

referenciado como “Diagnóstico de Necessidades de Formação” ou “Análise de Necessidades de Formação”. No entanto, existem diferentes definições para estas terminologias:

Segundo Brown (2002, p. 569) *“O levantamento de necessidades de formação é um processo contínuo de recolha de dados para determinar quais as necessidades de formação existentes, de modo a que a formação possa ser desenvolvida para ajudar a organização a alcançar os seus objectivos.”*.

Segundo o Instituto para a Qualidade na Formação (IQF, 2004) o Levantamento de Necessidades de Formação é definido como *“Recolha e tratamento de informação relativa a carências a nível individual e/ou colectivo referentes a comportamentos a nível de conhecimentos, capacidades e atitudes que podem conduzir a um deficiente desempenho e baixa produtividade.”*.

A mesma entidade define Diagnóstico de Necessidades de Formação como *“Detecção de carências, a nível individual e/ou colectivo, referentes a conhecimentos, capacidades e comportamentos, tendo em vista a elaboração de um plano de formação”, e Análise de Necessidades de Formação como “Tratamento e avaliação dos dados obtidos pelo levantamento de necessidades de formação, com vista à obtenção de indicadores, que permitam a elaboração de um diagnóstico de necessidades de formação.”*.

Pode concluir-se que o LNF é um conceito abrangente, incluindo o Diagnóstico de Necessidades de Formação (DNF) e a Análise de Necessidades de Formação. Verifica-se que o LNF permite identificar as competências individuais dos colaboradores nas organizações, definir as áreas com *lacunas* que são necessárias desenvolver e/ou aplicar metodologias e instrumentos que identifiquem as necessidades de formação. O LNF tem um papel relevante em todo o processo de formação, o seu objectivo é recolher todas as informações que sejam pertinentes para determinar as necessidades da organização. É na fase em que se realiza o processo de LNF que são detectadas as carências dos colaboradores, as quais podem surgir como resposta a um problema, por necessidade de alteração no sistema de trabalho ou pela introdução de novas tecnologias (Taylor *et al.*, 1998). Neste contexto, para que o LNF seja eficaz, é fundamental ter-se em consideração a missão, a visão e as políticas gestionárias da organização. Para Wrigth e Geroy (1992) o LNF deve ser um processo de recolha, análise e interpretação dos dados

referentes a lacunas, quer sejam a nível do indivíduo, grupo ou organização, tendo-se em atenção alguns aspectos: a cultura organizacional; o conseguir-se detectar situações que podem ser resolvidas através da formação e as que não são possíveis de resolver desta forma; a possibilidade de participação de todos os interessados que estejam envolvidos directa ou indirectamente na formação; a utilização de várias técnicas de recolha e de análise de dados; o basear-se em comportamentos/competências observáveis e não em percepções dos dirigentes e gestores; e avaliar-se a formação numa relação de custo/benefício.

Face à importância do LNF é crucial na organização o envolvimento de todos, não só para responder aos questionários, como também disponibilizar tempo para as entrevistas, pois estes são dois dos instrumentos fundamentais para o LNF (McClelland, 1993). Só assim é possível detectar as carências dos colaboradores e colmatar as lacunas existentes, para que a organização possa atingir os objectivos a que se propõe. Segundo o mesmo autor, a utilização do método de observação por parte das chefias e a avaliação de desempenho (AD) são outros dos instrumentos que podem ser utilizados para o LNF.

Segundo Taylor *et al.* (1998) os gestores de formação, devem ter em conta, três condições necessárias para identificar as necessidades de formação/oportunidades que possam afectar os resultados:

1. Alterar-se um determinado comportamento de trabalho específico dos colaboradores é susceptível de melhorar o resultado a nível organizacional;
2. Fomentar o conhecimento/capacidades específicas dos colaboradores é susceptível de aumentar o comportamento desejado no trabalho;
3. Considerar a formação como um meio para a melhoria do conhecimento/capacidade.

O resultado final do LNF é muito mais completo se incluir uma análise da descrição de funções de todos os colaboradores, no contexto do posto de trabalho. Para que seja efectuado com sucesso, todos os colaboradores envolvidos neste processo devem ter uma postura participativa, pois é importante que todos sejam parte activa do processo, criando um clima favorável. Para tal, será necessário ponderar dois factores extremamente importantes: o primeiro é o envolvimento dos superiores hierárquicos no



processo de LNF, e o segundo é considerar a AD, dado que este é um instrumento de interacção e comunicação entre os colaboradores e os superiores hierárquicos.

Todo o processo cíclico de formação e especialmente o LNF, está associado à cultura organizacional, pelo que Kissack e Callahan (2009) enfatizam a sua importância. Sendo a FP, uma ferramenta extraordinariamente popular e valiosa, quando projectada adequadamente, fornece uma fotografia detalhada da organização, focando a atenção para áreas que necessitam de desenvolvimento, apresentando algumas lacunas de competências. Segundo McClelland (1993), o LNF permite à organização alocar fundos para colmatar essas lacunas, proporcionando um retorno positivo sobre o investimento da empresa.

Actualmente, a maioria do trabalho aplicado e de investigação académica, tem-se focado na aptidão de vários métodos de LNF e da metodologia a aplicar (Noe, 1986). Este autor defende que são necessários estudos, para determinar que tipos de técnicas de LNF, são as que fornecem informação mais útil. Rossett (1989) afirma que na realização de um LNF, pretende-se perceber a lacuna entre o que acontece e o que deveria acontecer. Esta análise de lacunas, é uma pesquisa sistémica sobre as discrepâncias entre o que é *óptimo* e o que é *real*. A organização ao fazer um LNF deve reportar-se exclusivamente às suas necessidades e, posteriormente, fazer a sua avaliação; ou seja, analisar o défice dessas necessidades. Noe (1986) alerta para o facto, de que se os colaboradores não compreendem como e para que são diagnosticadas as suas necessidades (fraquezas) formativas, provavelmente tornam-se resistentes em cooperar e o LNF não tem o efeito esperado. Neste sentido e para que os colaboradores participem activamente, é importante que o LNF utilize um questionário como ferramenta de recolha de dados, para detectar as necessidades de formação.

O recurso à auto-avaliação como método para identificar as necessidades de formação é cada vez mais comum. Apesar do seu uso generalizado, o LNF baseado na auto-avaliação recebe pouca atenção por parte dos investigadores (Ford e Noe, 1987). Guthrie e Schworer (1994) detectam o crescente recurso a este método e resolvem investigar a sua pertinência, assim como as causas e consequências das atitudes por parte dos gestores em relação a este método e à formação. Verificam então, que o apoio dos superiores hierárquicos contribui de forma positiva; anteriormente Ford e Noe

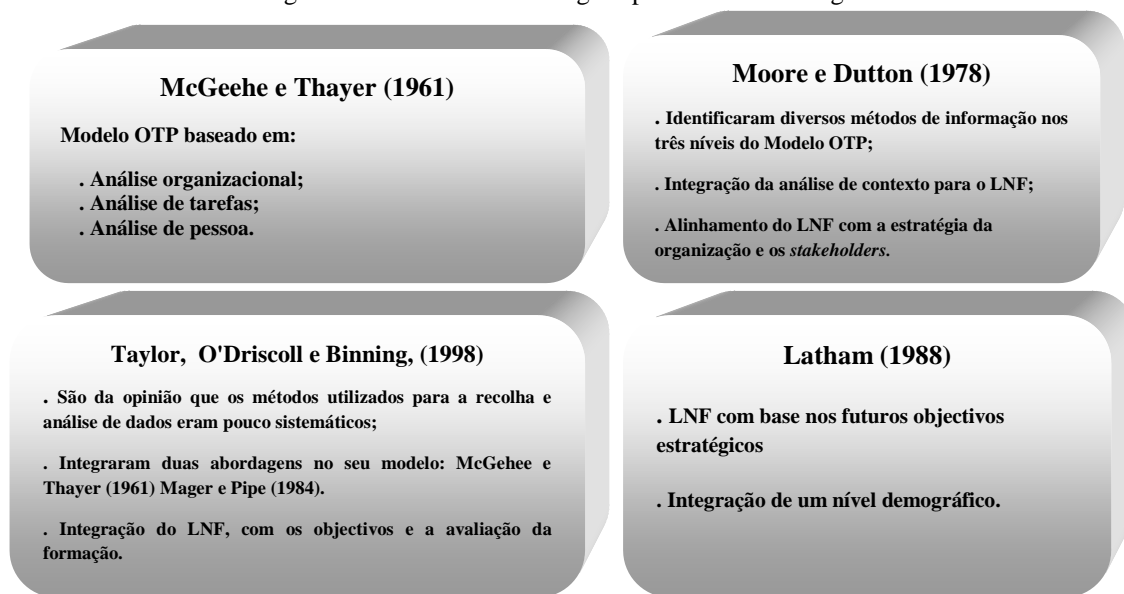
(1987), sugerem que a atitude dos gestores relativamente à formação pode afectar a sua visão, tornando questionáveis as técnicas de auto-avaliação.

A forma mais adequada de pensar no LNF é inseri-lo no âmbito de uma estratégia de melhoria e de qualidade da organização. É importante referir que o LNF não só detecta problemas pontuais, como também fornece informações relevantes que permitem agir de forma estratégica. Moore e Dutton (1978) e Latham (1988) reforçam que o LNF deve ser construído tendo por base os objectivos estratégicos futuros da organização e, assim sendo, é necessário que exista por parte dos gestores responsáveis pela formação, instrumentos padronizados para a recolha e análise dos dados, sendo fundamental que os colaboradores e gestores participem com informações. Latham (1988) recomenda a inclusão de mais um nível - o nível demográfico, para identificar necessidades de grupos diferentes (género, raça e níveis de gestão). É necessário ter em consideração, que ao efectuar o LNF, as opiniões recolhidas a partir dos diversos níveis hierárquicos, podem não reflectir as verdadeiras necessidades de formação. Neste contexto Wright e Geroy (1992) e Leat e Lovell (1997) sugerem que a formação pode ser influenciada pelos gestores.

## 2. Modelos de Levantamento de necessidades de formação

Apresenta-se seguidamente, por ordem cronológica, um resumo das abordagens metodológicas de cada um dos autores referenciados anteriormente.

Figura 2 – Resumo de abordagens por ordem cronológica



Fonte: Elaborada pela própria

Para além destes modelos, outro que merece atenção por parte dos investigadores é o modelo teórico de análise de desempenho, que aborda os problemas de desempenho e ajuda à decisão sobre se a formação é a solução mais adequada para a resolução desses problemas. Este modelo de análise criado por Mager e Pipe (cit. *por Taylor et al.*, 1998; Snyder, 1998), identifica e mede desvios, determinando as causas das discrepâncias entre o chamado desempenho real e o desempenho esperado; relaciona as necessidades de formação com o comportamento, não sendo orientado para a identificação de futuras necessidades de formação, impossibilitando a realização de análises mais abrangentes relativas a necessidades formativas (organizacionais, grupos e equipas).

Para lidar com as limitações de alguns dos modelos, Taylor *et al.* (1998), propõem um modelo integrador, onde fazem a junção do modelo de McGehee e Thayer com o modelo de Mager e Pipe, ou seja, baseiam-se no modelo “Organização - Tarefa - Pessoa” (OTP) e no modelo de “Análise de Desempenho” e integram o LNF com os objectivos e a avaliação da formação, justificando que as ligações específicas entre a formação e os resultados são medidos por conhecimentos/competências e comportamentos no trabalho. Para os autores Geoff (1994), Taylor *et al.* (1998) o foco do LNF é o desempenho; se os colaboradores não mostram os conhecimentos ou capacidades necessárias para realizar com sucesso as diversas tarefas que lhe são atribuídas, a necessidade de formação é identificada.

### **2.1. Modelo OTP de McGehee e Thayer**

McGehee e Thayer (cit. *por Taylor et al.*, 1998) são dos primeiros autores a traçar os níveis de análise básicos para o LNF. Este modelo teórico tem dominado a literatura há mais de três décadas, continuando a ser predominante. Conhecido na literatura por tipologia OTP, os autores relacionam aspectos da organização, abrangendo três níveis de análise: 1) análise da organização; 2) análise do trabalho ou tarefa (originalmente chamado de análise de operações); 3) análise da pessoa (originalmente chamado de análise do homem). De acordo com os autores deste modelo, a *análise da organização* concentra-se em aspectos internos e consiste em quatro etapas distintas:

- 1) Uma declaração de objectivos da organização;
- 2) Análise dos RH;
- 3) Análise dos índices de eficiência;

#### 4) Análise do clima organizacional.

As três últimas etapas estão consideradas no contexto dos objectivos da organização, em que a análise *organizacional* proporciona informações (macro), e a atenção recai sobre o sistema organizacional como um todo, examinando os objectivos, necessidades de recursos e índices de eficiência para que se possa identificar *onde* a formação é necessária (Goldstein, 1980), *quando* é necessária na organização e se os problemas detectados podem ser resolvidos através da formação. É importante que todas as unidades da organização participem desta análise. Com o conhecimento adquirido neste nível de análise (ambiente interno), é possível investigar os motivos e proporem-se soluções para os diversos problemas identificados, determinando-se, quais os problemas que podem ser diluídos com a formação ou através de outro tipo de estratégias.

A *análise de tarefas* consiste em quatro fases principais (McGehee e Thayer cit. por Taylor *et al.*, 1998):

- 1) Determinação de padrões de desempenho;
- 2) Identificação das tarefas que devem ser executadas;
- 3) Descrição de como cada tarefa deve ser executada;

4) Identificação de competências, capacidades e conhecimentos necessários para a execução das tarefas. Ao nível de *tarefa*, a análise concentra-se na tarefa em si e não no indivíduo. Torna-se fundamental descrever as funções e identificar as tarefas/actividades a realizar por cargo, assim como os requisitos exigidos, tanto ao nível das competências, como dos comportamentos e dos conhecimentos. O modelo diz-nos *o quê* que requer formação, em termos de atitudes, conhecimentos e capacidades necessárias, para a execução dos padrões de desempenho esperados. Neste nível, as metodologias de investigação empregues podem utilizar a realização de questionários, entrevistas individuais e entrevistas de grupo. Segundo Noe e Ford (1987) é usual no LNF, pedir aos colaboradores para classificar por áreas as suas necessidades de formação, ao nível de conhecimentos e de capacidades, ou seja, competências e dimensões.

Ao nível *individual*, esta análise tem como objectivo, reconhecer as necessidades individuais de formação dos colaboradores, através dos padrões de desempenho de cada colaborador, avaliando o desempenho ou fazendo testes de proficiência (McGehee e Thayer cit. por Taylor *et al.*, 1998).

A *análise de pessoa* é a etapa mais delicada do processo de LNF, tem a ver com o desempenho abaixo do padrão e o comportamento ineficiente. Surge após a execução da análise de necessidades ao nível da organização como um todo (macro), e ao nível das tarefas (micro), com a pertinência de identificar *quem* na organização deve receber formação, assim como o tipo de formação necessária a cada colaborador. Neste contexto, Tannenbaum e Yukl (1992) alertam que uma análise inadequada pode levar a conhecimentos desajustados dos colaboradores ou pode resultar numa formação desajustada.

Já Moore e Dutton (1978) na sua revisão da literatura, sobre técnicas de LNF e fontes de informação identificam alguns dos métodos do modelo de McGehee e Thayer. Os autores sugerem ainda, que a formação deve ser implementada, como parte das intervenções de maior desenvolvimento na organização, após algumas décadas, ainda muito se escreve sobre este modelo. Aguinis e Kraizer (2009) reforçam a ideia de que neste último nível (*análise de pessoa*), a FP pode beneficiar os colaboradores no seu desenvolvimento pessoal e profissional através da motivação, inovação, *empowerment*, conhecimentos, aquisição de novas competências técnicas, realização pessoal e autoconfiança. A abordagem OTP, continua a ser uma técnica e fonte de informação para se proceder ao LNF, através da sobreposição das três categorias de análise (Moore e Dutton, 1978). No entanto, passados mais de quarenta anos ainda se mantém actual, e continua a ser utilizada como referência em pleno século XXI, descrevendo os três componentes básicos do LNF.

### **3. Avaliação de desempenho na Administração Pública Portuguesa**

A AD é uma temática actual e alvo de muitos estudos académicos, é definida como “*Apreciação do comportamento e das capacidades técnicas de um indivíduo no exercício da sua actividade profissional, bem como dos resultados e progressos por este obtidos. Esta apreciação constitui, designadamente, um instrumento de diagnóstico das necessidades de formação.*” (CIME, 2001).

O tema da AD organizacional, tem tido muito protagonismo ao longo dos anos em diversas áreas do sector público (Brignall e Modell, 2000). É uma ferramenta de gestão fundamental e indispensável nas instituições públicas e privadas. O seu objectivo é apoiar os gestores nos processos de decisão (Mayston, 1985; Julnes e Holzer, 2001;

Bogt, 2004; Dooren, 2005). Desde meados do século XX que a AD é entendida, pelos governantes, como uma ferramenta de gestão extremamente útil (Streib e Poister, 1999a), possibilitando a aprendizagem organizacional (Jackson 1993). Na década de 90 assiste-se a um interesse renovado da AD, como uma ferramenta de gestão orientada para os resultados (Streib e Poister, 1999b). Brignall e Modell (2000) são da opinião que se deve analisar os interesses e o ambiente político, tendo em consideração os vários actores envolvidos, quer sejam profissionais do sector público, políticos ou contribuintes (Ballantine, Brignall e Modell, 1998). Guthrie e English (1997) alertam para a necessidade de se diferenciar o sector público do sector privado.

Alguns autores defendem e justificam o desenvolvimento de um modelo de AD adaptado exclusivamente ao sector publico e às suas características específicas, (Kloot e Martin, 1997; Brignall e Modell, 2000; Johnsen, 2005). Brignall e Modell (2000) definem o desempenho pela extensão com que os gestores controlam as organizações; não só pelo grau profissional existente, como também, pelo desempenho técnico das funções da organização. A AD no sector público continua a ser uma questão controversa (Johnsen 2005), as melhorias esperadas no desempenho dos colaboradores ainda não se materializaram. Reestruturações impostas externamente e reorganizações restringem uma implementação bem-sucedida de gestão de desempenho (Fryer, Antony e Ogden, 2009). No entanto, entende-se que os gestores públicos devem recorrer à AD como parte da sua estratégia de gestão, não só para avaliar o desempenho mas também para avaliar a motivação, aprendizagem, controlo dos colaboradores e melhorias dos serviços (Behn 2003).

A literatura em gestão estratégica, sugere que deve haver uma forte ligação entre os objectivos estratégicos e os indicadores de desempenho (Kloot e Martin, 1997). Leat e Lovell (1997), no seu estudo preliminar, sugerem que a formação pode ser indevidamente influenciada por caprichos na gestão e por falhas inerentes à aplicação de técnicas convencionais de AD. Torna-se imperativo que as organizações estabeleçam políticas de formação em função dos seus objectivos estratégicos. Não obstante, de que ainda existe muito trabalho a desenvolver, é de consenso geral que a AD é fundamental para a gestão de RH. Ao avaliar o desempenho dos RH, a organização obtém informações que posteriormente permitem decidir sobre várias áreas; sendo também uma fonte de dados para o LNF, assim como para validar a própria formação. Neste

contexto, importa utilizar todos os recursos e um dos instrumentos de gestão disponíveis na APP é a AD SIADAP, que com a reforma da APP no XV Governo Constitucional, é implementada no ano de 2004, através da Lei nº. 10, de 22 de Março e, que tem sido alvo de alterações legislativas ao longo dos últimos anos. No que concerne à identificação das necessidades de formação, devem as mesmas serem consideradas no plano de formação anual de cada serviço, associadas às necessidades prioritárias dos colaboradores e às exigências das funções que lhes estão atribuídas (artigo 54º. da Lei 66-B/2007 de 28 de Dezembro).

Por conseguinte, o objectivo é garantir o alinhamento e desdobramento das necessidades de FP, garantindo o acesso à formação, até 2013, aos dirigentes e a todos os colaboradores da APP, visando a melhoria dos serviços públicos prestados às pessoas e às empresas, por via da qualificação e da modernização dos serviços, (Resolução do Conselho de Ministros nº 89/2010), garantindo a elaboração e actualização do LNF do serviço, e com base neste, elaborar o plano de formação, avaliar os efeitos da formação ao nível da eficácia do serviço e do impacte do investimento efectuado (Lei nº. 64/2011). Pode concluir-se, que é consensual, a grande aposta no desenvolvimento das competências e comportamentos necessários para o desempenho eficiente e eficaz, adequado ao exercício de funções, quer seja do dirigente ou do trabalhador no sector público.

Brunetto e Wharton (2003) na sua abordagem sobre os gestores do sector público português, evidenciam a importância crescente que deve ser atribuída às pessoas, organização, liderança e capacidades na gestão eficaz, o que denota uma crescente preocupação com a eficácia organizacional.

O Estado Português pretende que seja criada uma comunidade de gestores públicos, capacitados para a compreensão das prioridades estratégicas do serviço público (RCM 89/2010), que muitos definem por *nova gestão pública*. Hood (1991) na sua abordagem introduz a designação de “*nova gestão pública*”, para designar as doutrinas que dominaram a agenda da reforma em países da OCDE, no final dos anos 70. Organizações do sector público são associadas com o modelo burocrático de cultura organizacional (Bradley e Parker, 2001). Os gestores do sector público podem aprender com a experiência de gestão do sector privado, alterando o modelo interno de cultura organizacional.

#### **4. Caracterização do Instituto Público Português**

O objecto de pesquisa é o Instituto de Apoio às Pequenas e Médias Empresas e à Inovação, I.P. (IAPMEI), criado pelo VI Governo a 7 de Fevereiro de 1975, com a designação de Instituto de Apoio às Pequenas e Médias Empresas Industriais, tutelado pelo Ministério das Finanças e da Economia, e pela Secretária de Estado da Indústria e Energia. Sediado em Lisboa e com uma delegação no Porto, dotado de personalidade jurídica e de autonomia administrativa e financeira (D.L. nº. 51/75, de 7 de Fevereiro). Extinto em 1988, e criado nesse ano um novo Instituto, com a designação de Instituto de Apoio às Pequenas e Médias Empresas e ao Investimento, um instituto de direito público, dotado de personalidade jurídica, com autonomia administrativa e financeira e património próprio. Sendo-lhe atribuído autonomia para criar delegações, núcleos ou outras formas de representação em qualquer local do território nacional (D.L. nº. 387/88, de 25 de Outubro). Em 2004 com a publicação da Lei nº. 3/2004, de 15 de Janeiro, passa a integrar a administração indirecta do Estado.

No ano de 2007 os estatutos sofrem profundas alterações, com as orientações definidas pelo Programa de Reestruturação da Administração Central do Estado - PRACE, sendo redefinidas as suas funções. Ajustando o seu objecto estatutário, adequando as atribuições, ampliando o quadro de intervenção e alterando a denominação para Instituto de Apoio às Pequenas e Médias Empresas e à Inovação, I. P.. Centrando as suas actividades na promoção da inovação, na dinamização do empreendedorismo qualificado e na qualificação dos RH das empresas, designadamente pequenas e médias empresas (PME), concebendo e gerindo os instrumentos financeiros e de apoio. Promovendo parcerias adequadas e vocacionando os sistemas de incentivo ao investimento empresarial, para as actividades e iniciativas que melhorem a capacidade competitiva das empresas através da inovação. A revisão procede a uma profunda alteração, visando a adaptação da nova lei orgânica às exigências legais decorrentes da publicação da Lei n.º 3/2004, de 15 de Janeiro, lei-quadro dos institutos públicos (D.L. nº. 140/2007 de 27 de Abril).

Actualmente, a designação mantém-se (IAPMEI), é um IPP integrado na administração indirecta do Estado, dotado de autonomia administrativa e financeira e património próprio, actua sob tutela do Ministério da Economia e do Emprego, cuja missão assenta no apoio às PME's, através da criação de estratégias que promovem o

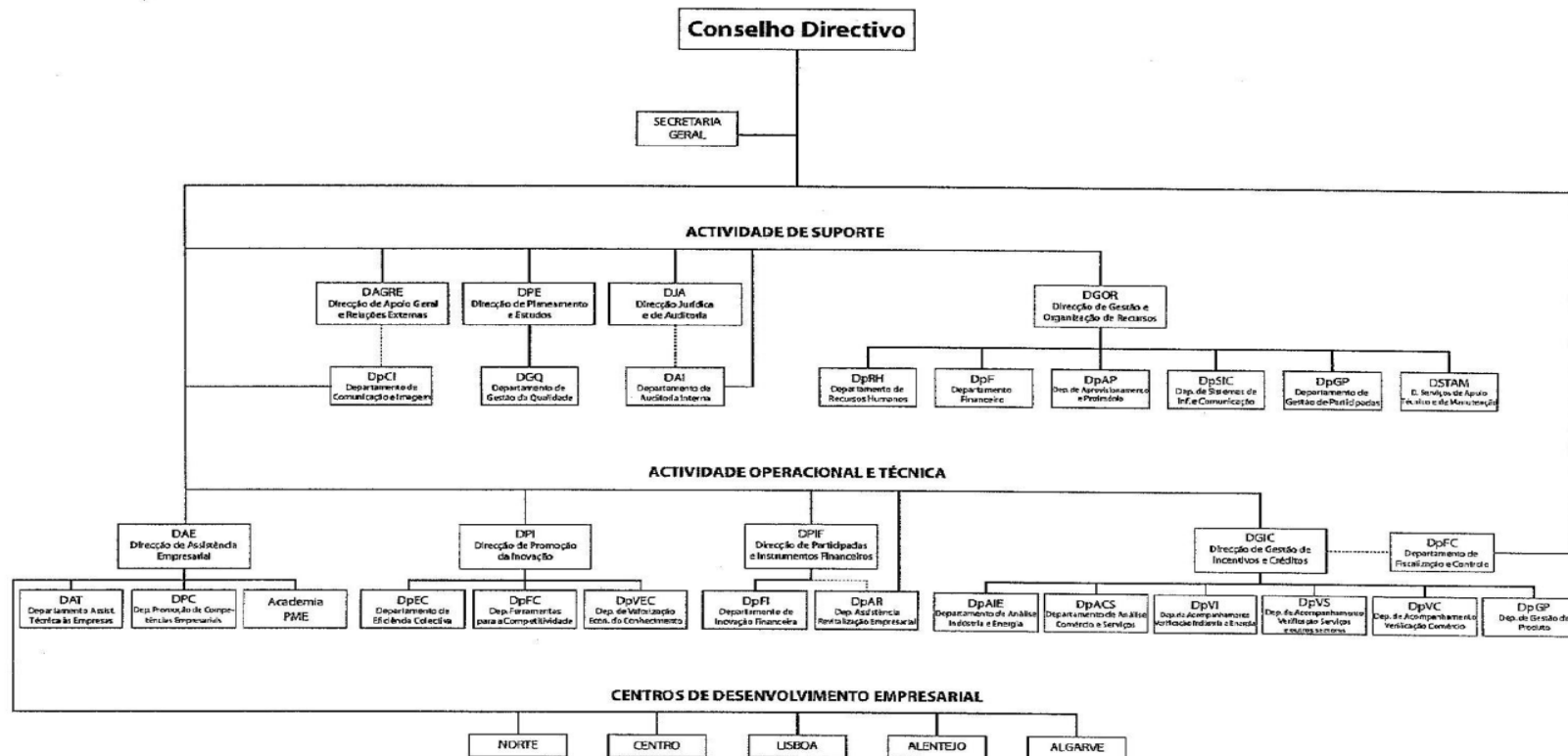


empreendedorismo, o crescimento inovador e a internacionalização dessas empresas, aumentando a sua produtividade e competitividade, bem como, o reforço de competências, capacidade de gestão e de acesso aos mercados financeiros, sendo também impulsionador na promoção do empreendedorismo. Tendo bastante relevo como promotor de instrumentos de políticas públicas para as PME's portuguesas. Mantém uma rede de parcerias com outras entidades públicas e privadas, directamente envolvidas no apoio à inovação e dinamização empresarial.

O IAPMEI está presente, através de uma rede regional de Centros de Desenvolvimento Empresarial (CDE), em 12 cidades de norte a sul do país, dispondo de serviços territorialmente descentralizados, para assegurar a sua actuação ao nível nacional, assim como a proximidade às empresas e empreendedores. O contacto com o tecido empresarial é assegurado através desses serviços, obedecendo a uma organização com base nas NUT II (Norte, Centro, Lisboa, Alentejo e Algarve), dispondo também de unidades de extensão organizadas com base nas NUT III (Braga, Bragança, Viseu, Aveiro, Guarda e Leiria).

De acordo com os estatutos publicados pela Portaria nº 538/2007, de 30 de Abril, a sua estrutura orgânica é composta por um secretário-geral, unidades orgânicas (UO) nucleares (direcções) e unidades flexíveis (departamentos). Seguidamente, apresenta-se o organograma do IAPMEI.

Figura 3 – Organograma do IAPMEI



Fonte: IAPMEI (2010:21)

## Metodologia da Investigação

### 1. Metodologia da Investigação

A presente investigação define-se por ser uma investigação académica, que assenta na metodologia de um estudo de caso, definido por Yin (2003), como uma investigação de natureza empírica, que estuda fenómenos contemporâneos no seu ambiente real. E, que segundo Stake (2007:11), o define como “*estudo da particularidade e complexidade de um único caso, conseguindo compreender a sua actividade no âmbito de circunstâncias importantes*”. A justificação para a pesquisa, tem como base a necessidade urgente de um procedimento de LNF num IPP, a pertinência do estudo académico deve-se ao fenómeno “formação” por essa razão é adequado estudar esse fenómeno, porque se repete. Tendo como estratégia de análise a fundamentação de proposições teóricas que conduzem ao estudo de caso (Yin, 2003), sendo estas:

- Relacionar os instrumentos disponíveis no IPP para aferir as necessidades de FP;
- O procedimento anterior de LNF era obsoleto.

A escolha do método para a execução deste trabalho, relaciona-se com o tipo de estudo que se pretende realizar, neste caso, num IPP. Sendo um estudo de caso utiliza uma abordagem quantitativa e qualitativa. Nele foi empregue uma triangulação metodológica (Yin, 2003) e são utilizados os seguintes recursos: análise documental, ferramenta de recolha de dados (questionário de LNF - Anexo C) e reuniões de hetero-avaliação.

Na primeira fase faz-se uma análise documental, analisa-se os objectivos estratégicos da organização: o plano estratégico 2011-2013; QUAR e a AD de 2011 dos colaboradores. A análise das fichas de AD, tem como output, o registo que o avaliador faz no campo do “DNF” das “Áreas a desenvolver” e as “AF profissional a considerar”, caso seja necessário, analisa-se os parâmetros “Objectivos” e “Competências”. Nas fichas de auto-avaliação faz-se a análise do campo respectivo a “Comentários e propostas”, onde os avaliados indicam as suas necessidades de formação entre outros. Este instrumento de avaliação, destaca-se pela riqueza de informação para o LNF, desde que devidamente utilizado pelos avaliadores. A identificação de necessidades de formação decorrentes do processo avaliativo SIADAP, tem como objectivo a

concretização do programa anual de FP, pelo que se justifica a sua utilização para aferir as necessidades de formação.

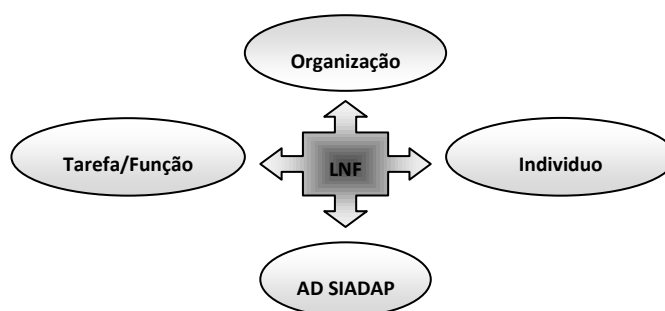
Numa segunda fase aplica-se um inquérito por questionário electrónico, como recurso para a recolha de dados. As questões utilizadas no questionário são questões fechadas, utilizando uma escala dicotómica (Sim e Não), destinado a ser respondido individualmente por cada colaborador, com o objectivo de aferir as necessidades de formação, tendo em atenção a função desempenhada na organização.

E, por último, na terceira fase realizam-se reuniões de hetero-avaliação efectuadas pelos técnicos de RH da organização, convocando os dirigentes intermédios de grau I e grau II para reportar os dados analisados referentes à auto-avaliação dos colaboradores. Esta opção tem como fundamento o facto de os dirigentes procederem à AD dos colaboradores o que, neste contexto, é essencial, pois encontram-se numa posição que lhes permitem observar directamente os colaboradores, conseguindo uma descrição de quais as competências fundamentais e as necessidades de formação adequadas às funções de cada colaborador.

## 2. Procedimento de Levantamento de Necessidades de Formação Proposto

Com o objectivo de aferir as necessidades de formação de todos os colaboradores da organização, identificando “onde”, “quando” e “quem” necessita de formação, é criado um procedimento para se conceber o LNF. Esse procedimento apresenta um padrão quadrimensional, constituído pelos seguintes níveis de análise: *análise organizacional*, *análise de tarefa ou função*, *análise do indivíduo* e *análise da AD*. Seguidamente, ilustra-se o procedimento proposto com explicação detalhada de cada um dos níveis.

Figura 4 – Procedimento de LNF



Fonte: Elaborada pela própria

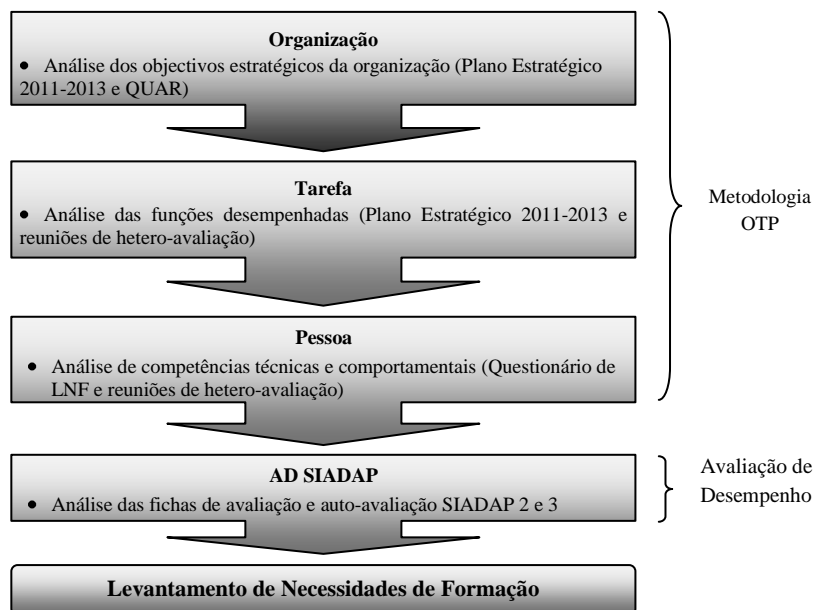
Ao nível de *análise organizacional*, é pertinente analisar a documentação interna do IPP, tendo em conta os objectivos estratégicos (Plano Estratégico 2011-2013 e QUAR), com o objectivo de analisar a organização como um todo.

Quanto à *análise de tarefa/função*, permite investigar o que o colaborador faz na organização. Através do Plano Estratégico 2011-2013 e das reuniões de hetero-avaliação, é possível aferir as atribuições de cada UO e as tarefas executadas pelos colaboradores.

Ao nível de *análise do indivíduo*, aplica-se um inquérito por questionário, no qual os colaboradores identificam AF relacionadas com competências técnicas e comportamentais. Os resultados desta análise, são então, validados pelos dirigentes nas reuniões de hetero-avaliação, tendo em conta os objectivos de cada UO. Estas validações apontam para áreas específicas em que a formação é necessária. É importante reforçar que este é um nível extremamente importante, pois um LNF incorrecto pressupõe desajustamentos entre as AF administradas e as necessidades reais do indivíduo. Actualmente, atribui-se grande importância às competências/comportamentos e saberes não técnicos, para o desempenho eficaz da função.

No que concerne à *análise da AD*, existindo esta ferramenta de gestão na organização, com base no enquadramento da lei do SIADAP, assume-se utilizá-la como parte integrante do procedimento de LNF. Analisam-se as fichas de AD SIADAP 2 e 3, no campo referente ao “DNF”, onde o avaliador regista as “Áreas a desenvolver” e as “AF profissional a considerar”, caso seja necessário, analisa-se os parâmetros “Objectivos” e “Competências”. Nas fichas de auto-avaliação analisa-se o campo respectivo a “Comentários e propostas”, onde os avaliados podem fazer comentários referentes a formação entre outros. Verifica-se que raramente os avaliadores preenchem o campo do “DNF”, já os avaliados têm o cuidado de preencher o campo referente a “Comentários e propostas”. Sendo o SIADAP de implementação obrigatória por lei, apresenta a virtude de permitir extrair um conjunto de informações relevantes para o LNF, e auxiliar também na análise dos níveis *tarefa/função e do indivíduo*. Seguidamente, ilustram-se os níveis de análise integrantes e a metodologia do procedimento de LNF proposto.

Figura 5 – Níveis de análise do Procedimento de LNF



Fonte: Elaborada pela própria

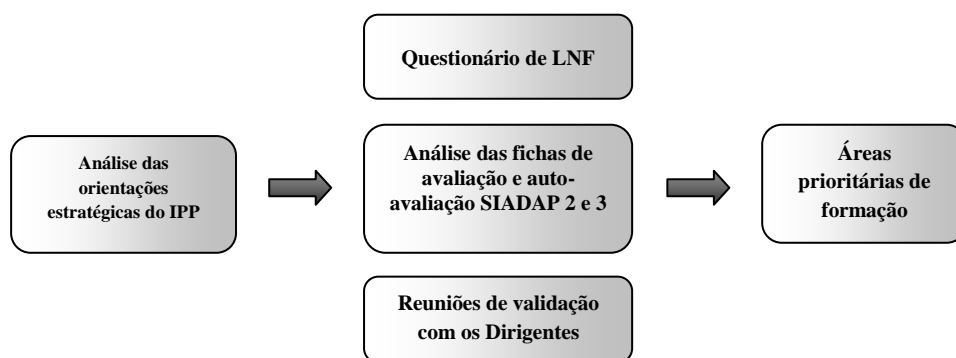
O procedimento para executar o LNF, efectua-se numa primeira fase, a quatro níveis, conforme referido anteriormente: organização, função, individuo e AD, originando posteriormente dois níveis globais:

- **Nível Organizacional:** Através da verificação das orientações estratégicas para o ano de 2012, nomeadamente através do Plano Estratégico 2011-2013 e QUAR;

- **Nível Individual:** Este nível engloba os níveis *tarefa* (através da análise do Plano Estratégico 2011-2013 e reuniões de hetero-avaliação), *indivíduo* (através do questionário de LNF e das reuniões de hetero-avaliação) e AD SIADAP (através da recolha de informação das fichas de avaliação e auto-avaliação SIADAP 2 e 3). No que concerne à análise das fichas de avaliação SIADAP 2 e 3, analisa-se o parâmetro “*Objectivos*” (sempre que não seja perceptível verificar através do Plano Estratégico 2011-2013 e QUAR); o parâmetro “*Competências*” (caso haja dúvidas em relação a AF da área comportamental) e o campo referente ao “*DNF*”. Nas fichas de auto-avaliação, a análise remete para o campo referente a “*Comentários e propostas*”. As reuniões de hetero-avaliação com os dirigentes também contribuem para este nível de análise (Individual).

Numa primeira fase, analisa-se a documentação de suporte (Plano Estratégico 2011-2013 e o QUAR) – *análise organizacional*, seguidamente, e de acordo com as linhas estratégicas traçadas para o IPP, aplica-se um questionário de LNF, por fim analisam-se as fichas SIADAP referentes ao ano 2011, servindo também de base para a análise dos níveis *tarefa/função e do indivíduo*. Posteriormente, faz-se reuniões de hetero-avaliação com os dirigentes de todas as UO, para reportar os resultados do questionário. O objectivo é validar e/ou eliminar AF solicitadas pelos colaboradores, e/ou incluir AF, que os dirigentes verifiquem ser pertinentes. Solicita-se também aos dirigentes, que indiquem outras AF que não estejam indicadas no questionário, mas que considerem pertinentes para a sua UO. Seguidamente, ilustram-se os contributos para este procedimento.

Figura 6 – Contributos para o Procedimento de LNF



Fonte: Elaborada pela própria

### 3. Caracterização do Universo e Abordagem Metodológica

O universo do estudo é composto por um total de 346 colaboradores, em que 125 são do género masculino e 221 são do género feminino, abrangendo todos os colaboradores, incluindo dirigentes de grau I e grau II (Presidente e Vogais) e dirigentes intermédios de grau I e grau II (Directores e Chefes de Departamentos). O questionário de LNF é enviado a todos os dirigentes, que posteriormente o disponibilizam a todos os colaboradores do Instituto (346). O grupo de participantes inclui: 32 dirigentes de grau I e grau II, 226 técnicos superiores, 76 técnicos administrativos, 10 assistentes operacionais e 2 informáticos.

Tabela 1 – Caracterização do Universo por Categorias

<b>Categorias</b>	<b>N</b>	<b>%</b>
<b>Dirigente</b>	32	9
<b>Técnico Superior</b>	226	65
<b>Técnico Administrativo</b>	76	22
<b>Assistente Operacional</b>	10	3
<b>Informáticos</b>	2	1

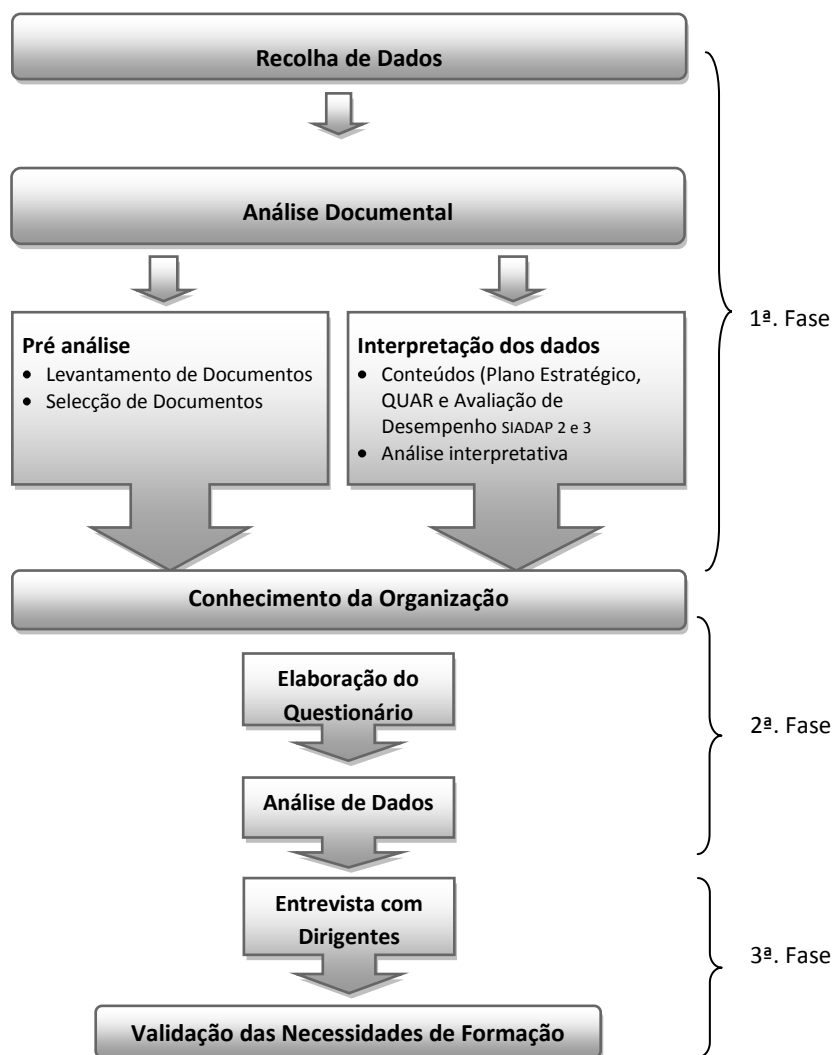
Tabela 2 – Caracterização do Universo por Género

<b>Género</b>	<b>N</b>	<b>%</b>
<b>Feminino</b>	221	64
<b>Masculino</b>	125	36

Na primeira fase e após a recolha de dados procede-se à análise documental fornecida pelo IPP, que inclui a documentação interna (Plano Estratégico 2011-2013, QUAR e posteriormente a AD de todos os colaboradores que fazem parte do processo avaliativo no ano de 2011), utilizando-se fontes múltiplas de evidências (Yin, 2003). Na segunda fase elabora-se um questionário electrónico composto por 37 opções de AF, que inclui também as variáveis demográficas: género, categoria profissional, habilitações literárias e idade. As opções são associadas a uma escala dicotómica (Sim e Não). Após autorização superior para iniciar a pesquisa, solicita-se ao Departamento de Sistemas de Informação e Comunicação a criação de um *link* na intranet, que se envia via *email* a todos os dirigentes, que posteriormente disponibilizam aos colaboradores, com um intervalo temporal de três semanas para responder (de 24 de Outubro a 10 de Novembro de 2011). Os dados são analisados através do *software* SPSS (*Statistical Package for the Social Sciences*) versão 19, utilizando a estatística descritiva (frequências relativas e frequências absolutas). Utiliza-se o Excel, respeitando um dos princípios fundamentais apontados por Yin (2003), para a construção de uma base de dados onde se regista toda a informação pertinente para posterior consulta. A terceira fase é a realização de reuniões com os dirigentes, com um total de participação de 14 dirigentes, em que 5 são do género feminino e 9 do género masculino, incluindo dirigentes intermédios de grau I (8) e grau II (6). Cada reunião tem uma duração aproximada de 30 minutos, o documento de suporte utilizado, para comunicar os dados analisados por direcções e departamentos, é uma base de dados em Excel. Seguidamente ilustram-se as fases e instrumentos da pesquisa realizada.



Figura 7 – Fases e Instrumentos de pesquisa do Procedimento de LNF



Fonte: Elaborada pela própria (Adaptado Yin, 2003)

## Caracterização dos Respondentes e Resultados

### 1. Dados

Seguidamente, apresenta-se a caracterização de toda a população respondente e os resultados obtidos por áreas de formação. O processo adquiriu forma através do envio electrónico do questionário a todos os dirigentes, que posteriormente o disponibilizam aos seus colaboradores, sendo o seu universo composto pelo número de respostas ao

questionário. Dos 346 inquiridos por questionário (disponibilizado de 24 de Outubro a 10 de Novembro de 2011), obteve-se 297 respostas, ou seja, 86% do universo inquirido. A caracterização dos respondentes (Anexo A) é constituída por 297 sujeitos em que 199 são do género feminino e 98 são do género masculino. A maioria tem habilitações ao nível da licenciatura (64.6%), seguido do nível secundário (25.3%), os restantes possuem bacharelato (5.4%) e mestrado (4.7%). O universo de respondentes é constituído maioritariamente por técnicos superiores (200), seguindo-se os técnicos administrativos (64), informáticos (2), assistentes operacionais (1), 6 dirigentes de grau I e 24 dirigentes intermédios de grau II. Finalmente, dos 32 sujeitos, que desempenham cargos de dirigentes de grau I e grau II, 2 optam por não responder. De seguida, apresenta-se tabelas com informação mais detalhada.

Tabela 3 – Caracterização dos Respondentes por Categorias

<b>Categorias</b>	<b>N</b>	<b>%</b>
<b>Dirigente</b>	30	10
<b>Técnico Superior</b>	200	67
<b>Técnico Administrativo</b>	64	22
<b>Assistente Operacional</b>	1	0
<b>Informáticos</b>	2	1

Tabela 4 – Caracterização dos Respondentes por Género

<b>Género</b>	<b>N</b>	<b>%</b>
<b>Feminino</b>	199	67
<b>Masculino</b>	98	33

Tabela 5 – Caracterização dos Respondentes por Idade

<b>Idade</b>	<b>N</b>	<b>%</b>
<b>25 a 35</b>	34	11
<b>36 a 46</b>	124	42
<b>47 a 57</b>	98	33
<b>Superior a 58</b>	41	14

Tabela 6 – Caracterização dos Respondentes por Habilitações Literárias

<b>Habilitações Literárias</b>	<b>N</b>	<b>%</b>
<b>Mestrado</b>	14	5
<b>Licenciatura</b>	192	65
<b>Bacharel</b>	16	5
<b>Secundário</b>	75	25

## 2. Análise dos Dados

Iniciando a análise através da estatística descritiva dos dados (Anexo B), realizada através do *software* SPSS, todas as respostas (297) são validadas. O questionário abrange duas áreas distintas de formação: área comportamental (Ciências Sociais e do Comportamento) e área técnica (Ciências Empresariais, Direito, Contabilidade e Fiscalidade, Informática e Línguas). Em ambas as áreas o questionário inclui um campo específico para “outras” em que os colaboradores sugerem várias temáticas.

Relativamente às AF de Ciências Sociais e do Comportamento, a acção mais solicitada pelos participantes é “Gestão de Conflitos” e aquela que consideram menos importante é “Liderança”.

Tabela 7 – Frequências absolutas (N) e relativas (%) das acções de formação de Ciências Sociais e do Comportamento

<b>Acções de Formação</b>	<b>N</b>	<b>%</b>
<b>Liderança</b>	56	18.9
<b>Coaching</b>	85	28.6
<b>Motivação de equipas</b>	87	29.3
<b>Gestão de conflitos</b>	108	36.4
<b>Outras</b>	10	3.4

Quanto às Ciências Empresariais, a acção mais solicitada pelos participantes é “Gestão de Tempo” e aquela que consideram menos importante é “Secretariado”.

Tabela 8 – Frequências absolutas (N) e relativas (%) das acções de formação de Ciências Empresariais

<b>Acções de Formação</b>	<b>N</b>	<b>%</b>
<b>Técnicas de apresentação</b>	65	21.9
<b>Secretariado</b>	29	9.8
<b>SIADAP</b>	63	21.2
<b>Gestão de tempo</b>	105	35.4
<b>Comunicação interna</b>	72	24.2
<b>Outras</b>	13	4.4

No que concerne à área de Direito, a acção mais solicitada pelos participantes é “Insolvência” e aquela que consideram menos importante é “Direito Societário”.

Tabela 9 – Frequências absolutas (N) e relativas (%) das acções de formação de Direito

<b>Acções de Formação</b>	<b>N</b>	<b>%</b>
<b>Direito do trabalho</b>	62	20.9
<b>Contratação pública</b>	75	25.3
<b>Direito societário</b>	59	19.9
<b>Insolvência</b>	79	26.6
<b>Outras</b>	9	3.0

Relativamente à Informática, a acção mais solicitada pelos participantes é “Excel” e aquela que consideram menos importante é “Access”.

Tabela 10 – Frequências absolutas (N) e relativas (%) das acções de formação de Informática

<b>Acções de Formação</b>	<b>N</b>	<b>%</b>
<b>Word</b>	78	26.3
<b>Excel</b>	161	54.2
<b>Power Point</b>	100	33.7
<b>Access</b>	68	22.9
<b>Outlook</b>	102	34.3
<b>Outras</b>	18	6.1

Em Contabilidade e Fiscalidade, a acção mais solicitada pelos participantes é “Sistema de Normalização Contabilística-SNC” e aquela que consideram menos importante é “Contabilidade Pública”.

Tabela 11 – Frequências absolutas (N) e relativas (%) das acções de formação de Contabilidade e Fiscalidade

<b>Acções de Formação</b>	<b>N</b>	<b>%</b>
<b>Contabilidade e fiscalidade p/ n/financeiros</b>	92	31.0
<b>Contabilidade pública</b>	45	15.2
<b>SNC</b>	109	36.7
<b>Outras</b>	14	4.7

Relativamente ao Inglês, a acção mais solicitada pelos participantes é “Negociação e Reunião” e aquela que consideram menos importante é “Apresentação”.

Tabela 12 – Frequências absolutas (N) e relativas (%) das acções de formação de Inglês

<b>Acções de Formação</b>	<b>N</b>	<b>%</b>
<b>Apresentação</b>	67	22.6
<b>Negociação e reunião</b>	89	30.0
<b>Conversação</b>	85	28.6
<b>Técnicas de redacção</b>	86	29.0
<b>Outras</b>	0	0

Relativamente à formação em Espanhol, a acção mais solicitada pelos participantes é “Conversação” e aquela que consideram menos importante é “Técnicas de Redacção”.

Tabela 13 – Frequências absolutas (N) e relativas (%) das acções de formação de Espanhol

<b>Acções de Formação</b>	<b>N</b>	<b>%</b>
<b>Conversação</b>	105	35.4
<b>Técnicas de redacção</b>	87	29.3
<b>Outras</b>	4	1.3

Neste contexto, as acções de formação mais solicitadas pelos colaboradores do Instituto são:

Tabela 14 – Frequências absolutas (N) e relativas (%) das acções mais solicitadas

<b>Acções de Formação</b>	<b>N</b>	<b>%</b>
<b>Excel</b>	161	54.2
<b>SNC</b>	109	36.7
<b>Gestão de conflitos</b>	108	36.4

As acções de formação menos solicitadas pelos colaboradores do IAPMEI são:

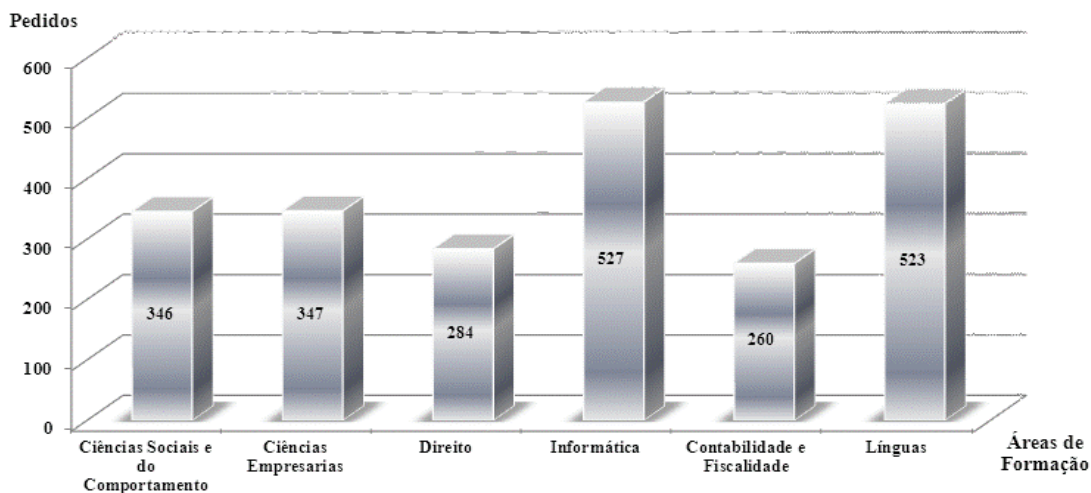
Tabela 15 – Frequências absolutas (N) e relativas (%) das acções menos solicitadas

<b>Acções de Formação</b>	<b>N</b>	<b>%</b>
<b>Secretariado</b>	29	9.8
<b>Contabilidade pública</b>	45	15.2
<b>Liderança</b>	56	18.9

### 3. Resultados

Seguidamente, apresentam-se os resultados obtidos no presente estudo. Do total de colaboradores abrangidos (346) obteve-se uma taxa de resposta de 86% (para o efeito não consideramos a opção “outras” do questionário de LNF), sendo solicitados 2.287 pedidos de formação distribuídos por áreas, conforme gráfico:

Figura 8 – Pedidos de Formação por áreas



Fonte: Elaborada pela própria

Perante os resultados obtidos, conclui-se que as lacunas sentidas pelos colaboradores são maioritariamente de ordem informática, estando relacionadas com as tecnologias de informação e, línguas estrangeiras, nomeadamente Inglês e Espanhol. O resultado deste LNF possibilita que os colaboradores sejam sensibilizados para as suas necessidades de formação. Consciencializando-se das lacunas e disfuncionalidades que interferem com os seus desempenhos e com as UO do IPP, reconhecendo as necessidades de formação, detectando quais as áreas a periodizar nas AF, assim como a afectação de recursos. Com base nestes resultados, a Direcção de Gestão e Organização de Recursos, através do Departamento de RH, pretende desenvolver uma política de formação assente no desenvolvimento de competências individuais e colectivas, que quando inseridas em domínios estratégicos e específicos da sua actividade, possibilitem um desempenho mais eficiente e eficaz.

#### 4. Discussão

Através do questionário de LNF são solicitados 2.287 pedidos de formação nas áreas de: Ciências sociais e do comportamento, Ciências empresariais, Direito, Informática, Contabilidade e fiscalidade e Línguas. Após o tratamento dos dados por UO, procede-se às reuniões de hetero-avaliação com os dirigentes intermédios de grau I

e de grau II. As reuniões com os dirigentes das UO, têm como objectivo validar as AF solicitadas através do questionário de auto-avaliação de LNF.

A validação dos dirigentes resulta em 1.423 AF, salvaguardando que “*algumas AF do LNF não se justificam pois nada têm a ver com os objectivos da UO*”; “*não se pode validar toda a formação incluída no LNF, porque os colaboradores estão ausentes muito tempo*” e alguns dirigentes “*não se opõem a determinada formação mesmo que não influencie o desempenho na UO, visto que a mesma enriquece a nível individual o colaborador*”. Os dirigentes identificam 11 AF que abordam temáticas pertinentes para a persecução dos objectivos das respectivas UO, que não estão incluídas no questionário, e 35 AF em que as temáticas fazem parte do questionário de LNF, mas que os colaboradores não identificam como necessidades de formação. Face aos resultados apresentados, este procedimento, permite que sejam identificados os défices dos colaboradores, não só ao nível das competências transversais, mas também, ao nível das competências específicas. As áreas de formação validadas pelos dirigentes, são uma mais-valia para o IPP. O presente procedimento pretende planificar a oferta formativa que responda a essas necessidades, pois estabelece *outputs* para a elaboração do plano de formação.

A pertinência do estudo consiste na implementação de um procedimento de LNF no IPP, tendo como base a abordagem do modelo OTP de McGehee e Thayer, com a integração da ferramenta de AD SIADAP, criando uma ligação entre o SIADAP e as necessidades de formação dos colaboradores, analisando para o efeito as fichas de AD e de auto-avaliação. Propõe-se um procedimento quadrimensional, constituído por níveis de análise: *organizacional, tarefa ou função, indivíduo e AD SIADAP*, dando origem a dois níveis: *organizacional e individual*. De acordo com as linhas estratégicas traçadas para o IPP, e numa primeira fase de análise de documentação de suporte (Plano Estratégico 2011-2013 e o QUAR), o output é a conjugação dos objectivos estratégicos ao nível da organização e das UO com as AF, seguidamente foi aplicado um questionário de auto-avaliação de LNF, o output desta ferramenta, referencia o número de AF que os colaboradores identificam como pertinentes para a actividade que desenvolvem na organização. E, por fim, da análise das fichas AD e de auto-avaliação SIADAP (ano 2011) obtêm-se dados referentes a AF, que tanto os colaboradores, como os avaliadores identificam como importantes para a concretização dos objectivos

estratégicos ao nível técnico e comportamental. No momento subsequente, procede-se às reuniões de hetero-avaliação com os dirigentes de todas as UO, para reportar os resultados do questionário, com o objectivo de validar e/ou eliminar AF. É solicitado aos dirigentes que identifiquem AF, sempre que considerem pertinentes para a UO e que não estejam identificadas no questionário de LNF. Após as reuniões de validação, conclui-se que, dos 2.287 pedidos de formação nas áreas de: Ciências sociais e do comportamento, Ciências empresariais, Direito, Informática, Contabilidade e fiscalidade e Línguas, são validadas pelos dirigentes 1.423 AF. Sendo identificadas 11 AF, que abordam temáticas que não constam no questionário mas que são pertinentes, para a persecução dos objectivos das respectivas UO e 35 AF, em que as temáticas fazem parte do questionário, mas os colaboradores simplesmente não identificam como necessidades de formação.

Considerando o ambiente de mudança que a APP atravessa, é intenção do IPP continuar a melhorar o seu desempenho de forma sustentada, aperfeiçoando os seus activos, melhorando as competências, actualizando ou adquirindo novos conhecimentos. Uma vez que as necessidades de formação estão identificadas e validadas superiormente, alguns dos problemas existentes na organização podem ser resolvidos através de AF. Assim sendo, estão reunidas todas as condições para passar à fase seguinte do ciclo de formação, que é a elaboração do Plano de Formação.

## **Considerações Finais**

### **1. Conclusões**

As necessidades específicas das organizações são determinantes para o desenvolvimento das AF. Sendo o LNF, uma ferramenta que permite identificar carências que interferem com o desempenho dos colaboradores, verifica-se que no IPP este procedimento é pouco rigoroso e obsoleto. Baseado, simplesmente na auto-avaliação dos colaboradores, não tendo em conta os objectivos estratégicos. Surge do preenchimento de mapas pelas UO, com as temáticas formativas requeridas pelos colaboradores e posteriormente enviados ao Departamento de RH.

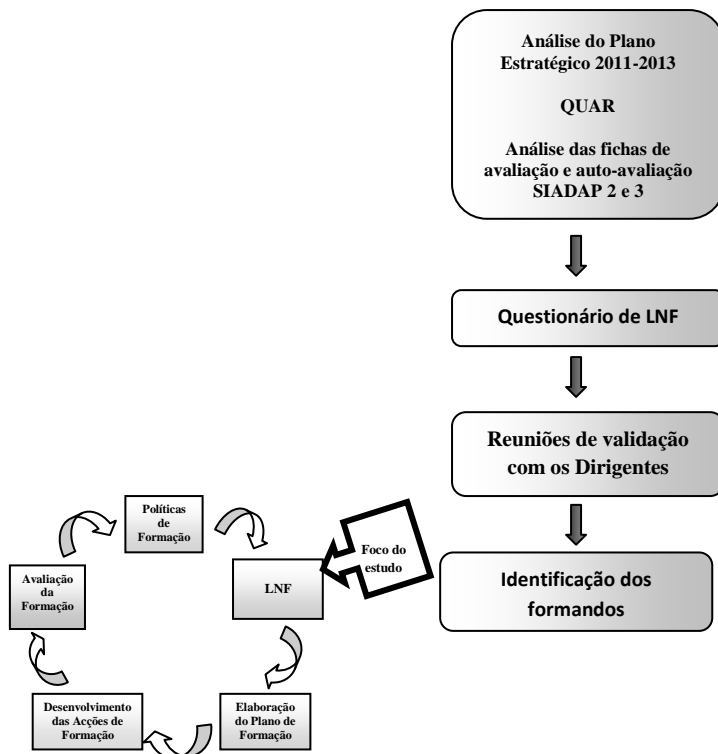
Através deste estudo de caso, e considerando a importância da concepção de um novo procedimento de LNF, aplica-se uma triangulação metodológica (Yin, 2003),



utilizando os seguintes recursos: análise documental, questionário e reuniões, subsistindo uma relação entre a recolha de dados e as conclusões (Yin, 2003), considerando o alinhamento das necessidades formativas com os objectivos estratégicos (Moore e Dutton, 1978; Latham, 1988; Winfred *et al.*, 2003). Este procedimento baseia-se na abordagem teórica de McGehee e Thayer (cit. *por* Taylor *et al.*, 1998), envolve a recolha e análise da documentação interna ao nível da organização e do indivíduo (Wright e Geroy, 1992), ou seja, análise do plano estratégico 2011-2013 e do QUAR para a elaboração do questionário de LNF e posteriormente a análise da AD dos colaboradores (fichas de avaliação e de auto-avaliação SIADAP de 2011).

O procedimento é efectuado numa primeira fase, a quatro níveis, conforme referido anteriormente: organização, função, indivíduo e AD, originando posteriormente dois níveis globais: nível organizacional e nível individual. No sentido de cumprir o objectivo do estudo, utiliza-se dois instrumentos fundamentais para o LNF: o questionário de auto-avaliação e as reuniões com os dirigentes (McClelland, 1993). Após proceder-se ao tratamento dos dados, conclui-se que foram solicitados 2.287 pedidos de formação nas áreas comportamental e técnica: em que as Ciências sociais e do comportamento estão incluídas na área comportamental, as Ciências empresariais, Direito, Informática, Contabilidade e fiscalidade e Línguas na área técnica. Nas reuniões de hetero-avaliação, os dirigentes validam 1.423 AF, identificando 11 AF que abordam temáticas pertinentes para a persecução dos objectivos das respectivas UO, e 35 AF em que as temáticas fazem parte do questionário de LNF, mas que não são identificadas pelos colaboradores como necessidades de formação. Seguidamente ilustra-se o procedimento de LNF.

Figura 9 – Procedimento de LNF



Fonte: Elaborada pela própria

O presente estudo, fornece um importante contributo para aferir as necessidades de formação do IPP. Os resultados obtidos, através do novo procedimento de LNF, servem de base para a elaboração do Plano de Formação 2012-2013.

## 2. Limitações e Sugestões para Investigações Futuras

Como principais limitações referem-se duas: a primeira, devido ao facto de não se proceder a entrevistas individuais ou de grupo com todos os colaboradores, para perceber a pertinência de determinadas AF solicitadas; a segunda, deriva do facto de o estudo ser circunscrito a um IPP, não possibilitando a extrapolação dos resultados para contextos organizacionais externos, pois está limitado à realidade desse IPP.

Futuras investigações, poderiam complementar o presente estudo de diversas formas:

- Após implementação do procedimento, analisar as alterações no desempenho dos colaboradores ao nível da AD;
- Metodologia de avaliação da formação num IPP;
- Um procedimento para a elaboração de um plano de formação num IPP.

## Referências Bibliográficas

- Aguinis, H. e Kraiger, K. (2009), Benefits of Training and Development for Individuals and Teams, Organizations, and Society. *Annual Review of Psychology*, 60, 451-474.
- Ballantine, J.; Brignall, S. e Modell, S. (1998), Performance Measurement and Management in Public Health Services: A Comparison of UK and Swedish Practice. *Management Accounting Research*, 9 (1), 71-94.
- Behn, R. (2003), Why Measure Performance? Different Purposes Require Different Measures. *Public Administration Review*, 63 (5), 588-606.
- Bogt, H. (2003), Performance Evaluation Styles in Governmental Organizations: How do Professional Managers Facilitate Politicians' Work?. *Management Accounting Research*, 14, 311-320.
- Bradley, L. e Parker, R. (2001), Public Sector Change in Australia: Are Managers' Ideals Being Realized?. *Public Personnel Management*, 30 (3), 349-361.
- Brawn, J. (2002), Training Needs Assessment: A Must for Development an Effective Training Program. *Public Personnel Management*, 31 (4), 569-578.
- Brignall, S. e Modell, S. (2000), An Institutional Perspective on Performance Measurement and Management in the "New Public Sector". *Management Accounting Research*, 11, 281-306.
- CIME (2001), Terminologia da Formação Profissional – alguns conceitos de base – III. Lisboa, DGEFP.
- Brunetto, Y. e Wharton, R. (2003), The Impact of Government Practice on the Ability of Project Managers to Manage. *International Journal of Project Management*, 21 (2), 125-133.
- Chmielewski, T. e Phillips, J. (2002), Measuring Return-On-Investment in Government: Issues and Procedures. *Public Personnel Management*, 31 (2), 225-237.
- Dooren, W. (2005), What Makes Organizations Measure? Hypotheses on the Causes and Conditions for Performance Measurement. *Financial Accountability & Management*, 21 (3), 363-383.
- Ford, J. e Noe, R. (1987), Self-assessed Training Needs: The Effects of Attitudes Toward Training, Managerial Level, and Function. *Personnel Psychology*, 40, 39-53.
- Fryer, K.; Antony, J. e Ogden, S. (2009), Performance Management in the Public Sector. *International Journal of Public Sector*, 22 (6), 478-498.

- Geoff, A. (1994), A Proactive Model for Training Needs Analysis. *Journal of European Industrial Training*, 18 (3), 23-28.
- Goldstein, I. (1980), Training in Work Organization. *Annual Review of Psychology*, 31, 229-272.
- Guthrie, J. e Schwoerer, C. (1994), Individual and Contextual Influences on Self-Assessed Training Needs. *Journal of Organizational Behavior*, 15 (5), 405-422.
- Guthrie, J. e English L. (1997), Performance Information and Program Evaluation in the Australian Public Sector. *International Journal of Public Sector Management*, 10 (3), 154-164.
- Haslinda, A. e Mahyuddin, M. (2009), The Effectiveness of Training in the Public Service. *American Journal of Scientific Research*, 6, 39-51.
- Holton III, E. (1996), The Flawed Four-Level Evaluation Model. *Human Resource Development Quarterly*, 7 (1), 5-21.
- Hood, C. (1991), A Public Management for all Seasons?. *Public Administration*, 69 (1), 3-19.
- Instituto para a Qualidade na Formação (2004), Guia para a concepção de Cursos e Materiais Pedagógicos. Lisboa, IQF.
- Ittner, C. e Larcker D. (1998), Are Nonfinancial Measures Leading Indicators of Financial Performance? An analysis of Customer Satisfaction. *Journal of Accounting Research*, 36 (3), 1-35.
- Jackson, P. (1993), Public Service Performance Evaluation: A Strategic Perspective. *Public Money & Management*, 9-14.
- Johnsen, Á. (2005), “What does 25 years of Experience tell Us About the State of Performance Measurement in Public Policy and Management?. *Public Money & Management*, 25 (1), 9-17.
- Julnes, P. e Holzer, M. (2001), Promoting the Utilization of Performance Measures in Public Organizations: An Empirical Study of Factors Affecting Adoption and Implementation. *Public Administration Review*, 61 (6), 693-708.
- Kirkpatrick, D. (1996), Great Ideas Revisited: Revisiting Kirkpatrick’s Four-Level Model. *Training & Development*, 50 (1), 54-57.
- Kissack, H. e Callahan, J. (2010), The Reciprocal Influence of Organizational Culture and Training and Development Programs Building the Case for a Culture Analysis Within Program Planning. *Journal of European Industrial Training*, 34 (4), 365-380.

- Kloot, L. e Martin, J. (2000), Strategic Performance Management: A Balanced Approach to Performance Management Issues in Local Government. *Management Accounting Research*, 11, 231-251.
- Latham, G. (1988), Human Resource Training and Development. *Annual Review of Psychology*, 39, 545-582.
- Leat, M. e Lovell, J. (1997), Training Needs Analysis: Weaknesses in the Conventional Approach. *Journal of European Industrial Training*, 21 (4), 143-153.
- Leimbach, M. (2010), Learning Transfer Model: A Research-Driven Approach to Enhancing Learning Effectiveness. *Industrial and Commercial Training*, 42 (2), 81-86.
- Mayston, D. (1985), Non-profit Performance Indicators in the Public Sector. *Financial Accountability & Management*, 1 (1), 51-73.
- McClelland, S. (1993), Training Needs Assessment: An "Open-Systems" Application. *Journal of European Industrial Training*, 17 (1), 12-18.
- Meignant, A. (2003), A Gestão da Formação. (2ª Edição), Publicações Dom Quixote.
- Moore M. e Dutton P. (1978), Training Needs Analysis: Review and Critique. *The Academy of Management Review*, 3 (3), 532-545.
- Noe, R. (1986), Trainees' Attributes and Attitudes: Neglected Influences on Training Effectiveness. *The Academy of Management Review*, 11 (4), 736-749.
- O'Toole, S. (2009), Kirkpatrick on evaluation: Not crazy after all these years. *Training and Development in Australia*, 36 (4), 23-25.
- Phillips, J. (1996), ROI: The Search for Best Practices. *Training & Development*; 50 (2), 42-47.
- Pineda, P. (2010), Perspective on Practice Evaluation of Training in Organisations: A Proposal for an Integrated Model. *Journal of European Industrial Training*, 34 (7), 673-693.
- Rossett, A. (1989), Assess for Success. *Training and Development Journal*, 43 (5), 55-59.
- Snyder, R. (1998), What Bad Impressions Say About Organizations (Part II). *Human Resource Development Quarterly*, 9 (2), 179-185.
- Stake, R. (2007), A arte da investigação com estudos de caso. Lisboa, Fundação Calouste Gulbenkian.
- Streib, G. e Poister, T. (1999a), Performance Measurement in Municipal Government: Assessing the State of the Practice. *Public Administration Review*, 59 (4), 325-355.

Streib, G. e Poister, T. (1999b), Assessing the Validity, Legitimacy and Functionality of Performance Measurement Systems in Municipal Governments. *American Review of Public Administration*, 29 (2), 107-123.

Tannenbaum, S. e Yukl, G. (1992), Training and Development in Work Organizations. *Annual Review of Psychology*, 43, 399-441.

Taylor, P.; O'Driscoll, M. e Binning, J. (1998), A New Integrated Framework for Training Needs Analysis. *Human Resource Management Journal*, 8 (2), 29-50.

Valle, R.; Martin, F.; Romero, P. e Dolan, S. (2000), Business Strategy, Work Processes and Human Resource Training: Are They Congruent?. *Journal of Organizational Behavior*, 21 (3), 283-297.

Yin, R. (2003), Case study research: Design and methods. London, Sage Publications.

Winfred, A.; Bennett, W.; Edens, P. e Bell, S. (2003), Effectiveness of Training in Organization: A Meta-Analysis of Design and Evaluation Features. *Journal of Applied Psychology*, 88 (2), 234-245.

Wright, P. e Geroy, G. (1992), Needs Analysis Theory and the Effectiveness of Large-Scale Government-Sponsor Training Programmes: A Case Study. *The Journal of Management Development*, 11 (5), 16-27.

## **Legislação**

Decreto-Lei nº 387/88, de 25 de Outubro.

Decreto-Lei nº 51/75, de 7 de Fevereiro.

Lei nº 3/2004, de 15 de Janeiro.

Lei n.º 10/2004, de 22 de Março.

Decreto-Lei nº 140/2007, de 27 de Abril.

Portaria nº 538/2007, de 30 de Abril.

Lei n.º 66-B/2007, de 28 de Dezembro.

Lei n.º 12-A/2008, de 27 de Fevereiro.

Resolução do Conselho de Ministros nº 89/2010.

Lei n.º 64/2011, de 22 de Dezembro.

## **Documentos Oficiais do IAPMEI**

IAPMEI (2010): Manual de Acolhimento.

## Anexo A - Caracterização dos colaboradores respondentes

**Gênero**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	F	199	67.0	67.0	67.0
	M	98	33.0	33.0	100.0
	Total	297	100.0	100.0	

**Categoria profissional**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	DI1º	6	2.0	2.0	2.0
	DI2º	24	8.1	8.1	10.1
	TS	200	67.3	67.3	77.4
	AT	64	21.5	21.5	99.0
	AO	1	.3	.3	99.3
	Inf	2	.7	.7	100.0
	Total	297	100.0	100.0	

**Habilitações literárias**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Sec	75	25.3	25.3	25.3
	Bach	16	5.4	5.4	30.6
	Lic	192	64.6	64.6	95.3
	Mestrado	14	4.7	4.7	100.0
	Total	297	100.0	100.0	

## Anexo B - Resultados (frequências absolutas e relativas) para o total de respondentes

### Ciências Sociais e do Comportamento

**Liderança**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Não	241	81.1	81.1	81.1
	Sim	56	18.9	18.9	100.0
	Total	297	100.0	100.0	

**Coaching**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Não	212	71.4	71.4	71.4
	Sim	85	28.6	28.6	100.0
	Total	297	100.0	100.0	

**Motivação de equipas**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Não	210	70.7	70.7	70.7
	Sim	87	29.3	29.3	100.0
	Total	297	100.0	100.0	

**Gestão conflitos**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Não	189	63.6	63.6	63.6
	Sim	108	36.4	36.4	100.0
	Total	297	100.0	100.0	

**Outras**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Não	287	96.6	96.6	96.6
	Sim	10	3.4	3.4	100.0
	Total	297	100.0	100.0	

**Ciências Empresariais****Técnicas apresentação**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Não	232	78.1	78.1	78.1
	Sim	65	21.9	21.9	100.0
	Total	297	100.0	100.0	

**Secretariado**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Não	268	90.2	90.2	90.2
	Sim	29	9.8	9.8	100.0
	Total	297	100.0	100.0	

**SIADAP**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Não	234	78.8	78.8	78.8
	Sim	63	21.2	21.2	100.0
	Total	297	100.0	100.0	

**Gestão tempo**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Não	192	64.6	64.6	64.6
	Sim	105	35.4	35.4	100.0
	Total	297	100.0	100.0	

**Comunicação interna**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Não	225	75.8	75.8	75.8
	Sim	72	24.2	24.2	100.0
	Total	297	100.0	100.0	

**Outras**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Não	284	95.6	95.6	95.6
	Sim	13	4.4	4.4	100.0
	Total	297	100.0	100.0	

**Direito****Direito trabalho**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Não	235	79.1	79.1	79.1
	Sim	62	20.9	20.9	100.0
	Total	297	100.0	100.0	



**Contratação pública**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Não	222	74.7	74.7	74.7
	Sim	75	25.3	25.3	100.0
	Total	297	100.0	100.0	

**Direito societário**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Não	238	80.1	80.1	80.1
	Sim	59	19.9	19.9	100.0
	Total	297	100.0	100.0	

**Insolvência**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Não	218	73.4	73.4	73.4
	Sim	79	26.6	26.6	100.0
	Total	297	100.0	100.0	

**Outras**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Não	288	97.0	97.0	97.0
	Sim	9	3.0	3.0	100.0
	Total	297	100.0	100.0	

**Informática****Word**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Não	219	73.7	73.7	73.7
	Sim	78	26.3	26.3	100.0
	Total	297	100.0	100.0	

**Excel**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Não	136	45.8	45.8	45.8
	Sim	161	54.2	54.2	100.0
	Total	297	100.0	100.0	

**Power point**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Não	197	66.3	66.3	66.3
	Sim	100	33.7	33.7	100.0
	Total	297	100.0	100.0	

**Access**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Não	229	77.1	77.1	77.1
	Sim	68	22.9	22.9	100.0
	Total	297	100.0	100.0	

**Outlook**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Não	195	65.7	65.7	65.7
	Sim	102	34.3	34.3	100.0
	Total	297	100.0	100.0	

**Outras**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Não	279	93.9	93.9	93.9
	Sim	18	6.1	6.1	100.0
	Total	297	100.0	100.0	

**Contabilidade e Fiscalidade****Contabilidade e fiscalidade p/a N financeiros**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Não	205	69.0	69.0	69.0
	Sim	92	31.0	31.0	100.0
	Total	297	100.0	100.0	

**Contabilidade pública**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Não	252	84.8	84.8	84.8
	Sim	45	15.2	15.2	100.0
	Total	297	100.0	100.0	

**SNC**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Não	188	63.3	63.3	63.3
	Sim	109	36.7	36.7	100.0
	Total	297	100.0	100.0	

**Outras**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Não	283	95.3	95.3	95.3
	Sim	14	4.7	4.7	100.0
	Total	297	100.0	100.0	

**Inglês****Apresentação**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Não	230	77.4	77.4	77.4
	Sim	67	22.6	22.6	100.0
	Total	297	100.0	100.0	

**Negociação e reunião**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Não	208	70.0	70.0	70.0
	Sim	89	30.0	30.0	100.0
	Total	297	100.0	100.0	

**Conversação**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Não	212	71.4	71.4	71.4
	Sim	85	28.6	28.6	100.0
	Total	297	100.0	100.0	

**Técnicas redacção**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Não	211	71.0	71.0	71.0
	Sim	86	29.0	29.0	100.0
	Total	297	100.0	100.0	

**Outras**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Não	297	100.0	100.0	100.0

**Espanhol****Conversação**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Não	192	64.6	64.6	64.6
	Sim	105	35.4	35.4	100.0
	Total	297	100.0	100.0	

**Técnicas redacção**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Não	210	70.7	70.7	70.7
	Sim	87	29.3	29.3	100.0
	Total	297	100.0	100.0	

**Outras**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Não	293	98.7	98.7	98.7
	Sim	4	1.3	1.3	100.0
	Total	297	100.0	100.0	

**Anexo C****Questionário de Levantamento de Necessidades de Formação para 2012****Dados Demográficos**

<b>1. Género</b>	
Feminino	<input type="checkbox"/>
Masculino	<input type="checkbox"/>

<b>2. Categoria</b>	
Dirigente I grau	<input type="checkbox"/>
Dirigente II grau	<input type="checkbox"/>
Técnico Superior	<input type="checkbox"/>
Assistente Técnico	<input type="checkbox"/>
Assistente Operacional	<input type="checkbox"/>
Pessoal Informático	<input type="checkbox"/>

<b>3. Habilitações</b>	
Secundário	<input type="checkbox"/>
Bacharelato	<input type="checkbox"/>
Licenciatura	<input type="checkbox"/>
Mestrado	<input type="checkbox"/>
Doutoramento	<input type="checkbox"/>

<b>4. Idade</b>	
> 25 e < 35	<input type="checkbox"/>
> 36 e < 46	<input type="checkbox"/>
> 47 e < 57	<input type="checkbox"/>
> 58	<input type="checkbox"/>

## Acções de Formação por Áreas

Nº	Questão	Sim	Não
<b>1</b>	<b>Ciências Sociais e do Comportamento</b>		
	Liderança.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	Coaching.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	Motivação de Equipas.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	Gestão de Conflitos.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	Outras.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>2</b>	<b>Ciências Empresariais</b>		
	Técnicas de Apresentação.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	Secretariado.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	SIADAP.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	Gestão do Tempo.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	Comunicação Interna.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	Outras.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>3</b>	<b>Direito</b>		
	Direito do Trabalho.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	Contratação Pública.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	Direito Societário.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	Insolvência.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	Outras.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>4</b>	<b>Informática</b>		
	Word.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	Excel.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	Power Point.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	Access.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	Outlook.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	Outras.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>5</b>	<b>Contabilidade e Fiscalidade</b>		
	Contabilidade e Fiscalidade para não financeiros.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	Contabilidade Pública.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	SNC.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	Outras.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>6</b>	<b>Línguas: Inglês</b>		
	Negociação e Reunião.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	Conversação (Atendimento).	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	Técnicas de Redacção em Inglês.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	Outras.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>7</b>	<b>Espanhol</b>		
	Conversação (Atendimento).	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	Técnicas de Redacção em Espanhol/Castelhano.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	Outras.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>